

อสีตยายุตรีธามงคล (๘๐ ปี)
อาจารย์ตรีธา เนียมขำ

นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ม.ส.จ.

ณ วัดปากน้ำ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

๑๑-๑๒ เมษายน ๒๕๔๙

อสีตยายุตรีธามงคล (๘๐ ปี) อาจารย์ตรีธา เนียมขำ ๑๑-๑๒ เมษายน ๒๕๔๙

พุทธวิธีบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พิมพ์เป็นธรรมบรรณาการ

อสีตยายุตรีธามงคล (๘๐ ปี)

อาจารย์ตรีธา เนียมขำ

นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ม.ส.จ.

ณ วัดปากน้ำ เขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร

๑๑-๑๒ เมษายน ๒๕๔๙

พุทธวิธีบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ป.ธ.๙, Ph.D.)

พิมพ์ครั้งที่ ๓ : เมษายน ๒๕๔๙

จำนวนพิมพ์ ๕,๐๐๐ เล่ม

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดมหาธาตุ ท่าพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ ๑๐๒๐๐

โทร. ๐-๒๒๒๑-๘๘๙๒, ๐-๒๖๒๓-๕๖๒๓ โทรสาร ๐-๒๖๒๓-๕๖๒๓

คำปรารภ

ในวโรกาสการจัดงาน **อสีตยายุตรีธามงคล** (๘๐ ปี) ของ **อาจารย์ตรีธา เนียมขำ** ม.ส.จ., นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ระหว่างวันที่ ๑๑-๑๒ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๙ ณ วัดปากน้ำ ภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร ตามรายละเอียดกำหนดจัดงานปรากฏแล้วนั้น ในวโรกาสอันเป็นมงคลเช่นนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขอร่วมบำเพ็ญกุศลด้วยการจัดพิมพ์หนังสือ เรื่อง **พุทธวิธีบริหาร** ของ**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต ศาสตราจารย์, ดร.)** อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นธรรมบรรณาการแก่ผู้มาร่วมงานในครั้งนี้ จำนวน ๕,๐๐๐ เล่ม

อาจารย์ตรีธา เนียมขำ เป็นมหาอุบาสิกาผู้ใฝ่ในธรรมตั้งแต่เยาว์วัย มีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงตนบำเพ็ญกิจอยู่ในภาวนามัยทั้ง ทาน ศีล และภาวนาเป็นนิจ เป็นนักบริหาร และนักบริการสังคมที่มีคุณภาพ มีบทบาทสำคัญต่อพระพุทธศาสนา และประเทศชาติเป็นอเนกประการ พร้อมกับมีปณิธานตั้งมั่นว่า **"จะขอทำบุญถวายพระพุทธศาสนาและหลวงพ่อวัดปากน้ำจนกว่าชีวิตจะหาไม่"**

ด้านการศึกษาและปฏิบัติธรรม สายสามัญ สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมปีที่ ๓ และระดับธรรมศึกษาเอก ในสายพระปริยัติธรรมแผนกธรรม เข้าศึกษาและปฏิบัติธรรมที่วัดปากน้ำ ขณะอายุ ๑๓ ปี และบวชเป็นแม่ชี ตั้งแต่

อายุ ๑๔-๒๖ ปี ทำให้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติธรรมและรับสนองงานของ **"พระเดชพระคุณพระเทพมงคลมุนี (สด จนฺทสโร)"** เป็นอย่างดี ปัจจุบัน เป็นอาจารย์สอนการปฏิบัติธรรมแก่ผู้สนใจ ในวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดราชการ

ด้านการบริหาร ได้แบ่งเบาภาระของ**ท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ (ช่วง วรปุญฺโญ)** กรรมการมหาเถรสมาคม แม่กองบาลีสนามหลวง ประธานคณะพระธรรมจาริก เจ้าอาวาสวัดปากน้ำองค์ปัจจุบัน ดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่**พระเดชพระคุณพระเทพมงคลมุนี (สด จนฺทสโร)** ได้วางไว้ ทั้งด้านการศึกษา การปฏิบัติธรรม การปรับปรุงพัฒนาเสนาสนะ และด้านโภชนาหาร-เครื่องดื่ม ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ

ด้านการบริการสังคม ได้ตั้งโรงทาน จัดภัตตาหารและเครื่องดื่มถวายพระภิกษุสามเณร และบริการแก่ประชาชนทั่วไปในงานกิจการสำคัญทางพระพุทธศาสนา และงานวันสำคัญของชาติ ที่คณะสงฆ์ และหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจัดขึ้น การให้ทุนการศึกษาต่าง ๆ ตลอดจน การจัดสร้างพระพุทธรูป และรูปเหมือนพระเดชพระคุณพระเทพมงคลมุนี (สด จนฺทสโร) ถวายวัดต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ในส่วนที่เกี่ยวกับมหาวิทยาลัย อาจารย์ตรีธา เนียมขำ ได้บำเพ็ญหิตานุหิตประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและพระพุทธศาสนาเป็นอเนกประการ โดยเฉพาะการตั้งโรงทาน การจัดภัตตาหารและเครื่องดื่มถวายพระภิกษุสามเณร และบริการแก่ประชาชนทั่วไปในกิจกรรมสำคัญ ๆ ที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้น เช่น การปฏิบัติธรรม การอบรม การประสาทปริญญา การประชุมสัมมนาทางวิชาการสำหรับชาวไทย และการประชุมสัมมนาทางวิชาการนานาชาติ ที่มีผู้เข้าร่วมจำนวนมาก คราวละหลายพัน หลายหมื่นรูป/คน ซึ่งนับเป็นงานที่ยากที่จะมีบุคคล คณะบุคคล หรือสมาคมใด กระทำได้โดยง่าย

นับเป็นการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ตามาเจตนารมณ์ที่ **พระเดชพระคุณพระเทพมงคลมุนี (สด จนฺทสโร)** ได้วางไว้ ทั้งด้านการศึกษา การปฏิบัติธรรม การปรับปรุงพัฒนาเสนาสนะ และด้านโภชนาหาร-เครื่องดื่ม ซึ่งครั้งหนึ่ง สมัยเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยใหม่ ๆ ภายหลังได้ค้นพบลายพระหัตถ์การก่อตั้งมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของ**พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕** เมื่อ พ.ศ. ๒๔๙๐ **พระเดชพระคุณพระเทพมงคลมุนี (สด จนฺทสโร)** ก็เป็นหนึ่งในพระเถระฝ่ายมหานิกาย จำนวน ๕๗ รูป ที่เข้าประชุม ซึ่งจัดโดย **พระพิมลธรรม (ช้อย ฐานทตฺตมหาเถร)** อธิบดีสงฆ์วัดมหาธาตุในสมัยนั้น เพื่อปรึกษาหารือหาแนวทางดำเนินการจัดการศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาการชั้นสูงระดับอุดมศึกษา สนองพระราชปณิธานใน**พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว** จนสามารถเปิดทำการสอนระดับปริญญาตรีครั้งแรก เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๔๙๐ และต่อมา พ.ศ. ๒๔๙๘ จึงได้ทำการก่อสร้างอาคารเรียนมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สูง ๓ ชั้น ในที่ดินของวัดมหาธาตุ เพื่อใช้เป็นสถานที่จัดการเรียนการสอนสำหรับพระนิสิตของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่นั้นมา

ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัยและอำนาจบุญกุศลจริยาที่ได้บำเพ็ญมาอย่างต่อเนื่อง จงอำนวยผลให้ **อาจารย์ตรีธา เนียมขำ** ปราศจากทุกข์ โศก โรคภัย มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง และเจริญด้วย อายุ วรรณะ สุขะ พละ ปฏิภาณ ธนสารสมบัติ ธรรมสารสมบัติ เจริญงอกงามไพบูลย์ในธรรมแห่งองค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าตลอดกาล เทอญ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประวัติย่อ

อาจารย์ตรีธา เนียมขำ

นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ม.ส.จ.

***

อาจารย์ตรีธา เนียมขำ เป็นบุตรีของ นายดวง กับ นางพุ่ม เนียมขำ ภูมิลำเนาอยู่บ้าน เลขที่ ๑๐ หมู่ ๓ ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เกิดวันเสาร์ ขึ้น ๑๔ ค่ำ เดือน ๕ ปีขาล ตรงกับวันที่ ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๔๖๙

การศึกษา

- การศึกษาสามัญ มัธยม ๓
- การศึกษาพระปริยัติธรรม ธรรมศึกษาชั้นเอก
- พ.ศ. ๒๔๘๒ อายุ ๑๓ ปี มาอยู่วัดปากน้ำ ภายใต้บารมีธรรมของพระเดชพระคุณหลวงพ่อ
- พ.ศ. ๒๔๘๓ อายุ ๑๔ ปี ได้บวชเป็นแม่ชี เพื่อศึกษาพระปริยัติธรรม และบำเพ็ญกิจภาวนาตามแนววิชชาธรรมกาย จนสามารถรับใช้สนองงานที่ท่านได้มอบหมายไว้
- พ.ศ. ๒๔๙๔ อายุ ๒๖ ให้ลาศีลจากแม่ชี แล้วได้อยู่ปฏิบัติธรรมและรับใช้หลวงพ่อตลอดมา

- ได้ช่วยแบ่งเบาภาระของท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ เจ้าอาวาสวัดปากน้ำองค์ปัจจุบัน ในการดำเนินงานตามโครงการต่าง ๆ ที่หลวงพ่อได้วางไว้ ทั้งในด้านการศึกษา ในด้านการปฏิบัติธรรม ในด้านการก่อสร้างเสนาสนะ และถาวรวัตถุ ในด้านอาหาร บิณฑบาต อีกทั้งเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการ
- ถวายผ้าพระกฐินพระราชทานวัดปากน้ำ ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๐๔ จนถึงปัจจุบัน และได้หาเจ้าภาพผู้เป็นประธานถวายผ้าพระกฐินพระราชทานล่วงหน้าจนถึง พ.ศ. ๒๘๑๙
- ก่อสร้างหอเจริญวิปัสสนา ฯ
- สร้างพระผงธรรมขันธ์ จำนวน ๑,๒๐๑,๒๕๐ องค์ เพื่อบรรจุใต้ฐานพระประธาน ณ หอเจริญวิปัสสนา ฯ
- สอนปฏิบัติธรรมในวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดราชการ ณ หอเจริญวิปัสสนา ฯ
- ไถ่ชีวิตโคกระบือ และนำไปมอบให้กรมปศุสัตว์ เพื่อแจกจ่ายให้แก่เกษตรกรผู้ยากไร้ เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของเกษตรกรผู้ยากไร้ให้ดีขึ้นตามโครงการธนาคารโคกระบือตามแนวพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๔ จนถึงวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๙ เป็นปีที่ ๒๖ รวม ๙๐ ครั้ง ได้ไถ่ชีวิตโคกระบือไปแล้ว ๒๔,๗๓๔ ตัว เป็นเงิน ๒๔๕,๔๑๖,๒๔๔ บาท (สองร้อยสี่สิบห้าล้านสี่แสนหนึ่งหมื่นหกพันสองร้อยสี่สิบสี่บาทถ้วน)
- สร้างพระของขวัญ รุ่น ๖ จำนวน ๓,๓๗๑,๖๖๐ องค์ มอบถวายให้ทางวัดนำออกมามอบเป็นของขวัญให้แก่ผู้ที่บริจาคทรัพย์ร่วมสร้างพระไตรปิฎกหินอ่อน

- สร้างพระของขวัญ รุ่น ๗ จำนวน ๕,๖๔๐,๐๐๐ องค์ และมอบถวายให้ทางวัดนำออกมามอบให้แก่ผู้ที่บริจาคทรัพย์ร่วมสร้างหอสมุดแห่งพระพุทธศาสนา ณ พุทธมณฑล
- สร้างพระพุทธรูปถวายวัดต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และสร้างเองและหาเจ้าภาพ รวม ๗๘๐ องค์ พระอัครสาวก ๓๔ คู่ พระอรหันตสาวก ๗ องค์ เจ้าแม่กวนอิมนั่ง ขนาด ๖๙ นิ้ว ๑ องค์
- ร่วมสร้างพระพุทธรูปทองสัมฤทธิ์ปางธรรมกาย หน้าตักกว้าง ๙ เมตร ๙ เซนติเมตร สูง ๑๔ เมตร ๓๙ เซนติเมตร ประดิษฐานอยู่ ณ วัดพุทธาธิวาส อำเภอเบตง จังหวัดยะลา โดยได้มอบหมายให้นายประยูร นางเกศินี พณิชยานนท์ เป็นผู้ดำเนินการสร้าง ท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ ขนานพระนามว่า "พระพุทธธรรมกายมงคล ปยุรเกศานนท์สุพพิธาน"
- สร้างรูปเหมือนหลวงพ่อวัดปากน้ำ ถวายวัดต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ทั้งสร้างเองและหาเจ้าภาพ จำนวน ๑๘๐ องค์
- สร้างอาคารเรียน ๓ ชั้น ๑๘ ห้อง พร้อมเขื่อนและรั้วยาว ๑๐๐ เมตร มอบโรงเรียนวัดบางบ่อ ตำบลบางบ่อ อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๔๑ พร้อมโต๊ะ เก้าอี้นักเรียน ครู และอุปกรณ์การสอน และปลูกหญ้าสนามโรงเรียนอีก ๓ ไร่ รวมเป็นเงิน ๑๐,๘๐๐,๐๐๐ บาท (สิบล้านแปดแสนบาทถ้วน)
- ตั้งโรงทาน สร้างศาสนสมบัติและสาธารณกุศลอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก

คำขอบคุณ

ขอกราบขอบพระคุณท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ อธิบดีสงฆ์วัดปากน้ำ และพระเถระทุกรูปที่เมตตาจัดงานอสีตยายุ (๘๐ ปี) ขอบคุณคณะกรรมการบริหารสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ม.ส.จ. พร้อมสมาชิกทุกคนและญาติมิตร ตลอดจนสาธุชนผู้มีกุศลจิต ที่สร้างวัตถุมงคล บริจาคทรัพย์และสิ่งของร่วมทำบุญฉลองอายุด้วย ทั้งหมดนี้เป็นการเสริมกำลังใจให้สามารถต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และจะขอทำบุญถวายพระพุทธศาสนาและหลวงพ่อวัดปากน้ำจนกว่าชีวิตจะหาไม่

ขอกราบอาราธนาอำนาจบุญบารมี รัศมีกำลังฤทธิ์ อำนาจสิทธิ สิทธิเฉียบขาด ขององค์ต้นธาตุ ต้นธรรม และพระมงคลเทพมุนี (สด จันทสโร) หลวงพ่อวัดปากน้ำ จงช่วยอภิบาลรักษาส่งเสริมให้บรรดาศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ ซึ่งมีท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระมหารัชมังคลาจารย์ เป็นต้น เป็นประธาน และทุกท่านที่กล่าวนามข้างต้น จงเจริญรุ่งเรืองในพระพุทธศาสนา เข้าถึงวิชชาธรรมกาย มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง มีอายุยืน ปราศจากทุกข์ โศก โรค ภัย มีความสุข มีโภคทรัพย์อันนับไม่ถ้วน แวดล้อมด้วยกัลยาณมิตร ปรารถนาสิ่งใดในทางที่ชอบ ขอให้สำเร็จโดยเร็ว ปราศจากอุปสรรค ถึงซึ่งพระนิพพานอย่างรวดเร็ว

ตรีธา เนียมขำ

นายกสมาคมศิษย์หลวงพ่อวัดปากน้ำ

สารบัญ

❖❖❖

พุทธวิธีบริหาร

ขอท่านทั้งหลายจงอาศัย

ความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า

เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด

ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง”

(วิ.มหา. ๔/๒๒๖/๓๑๔)

พุทธวิธีบริหาร

พระธรรมโกศาจารย์
(ประยูร ธมฺมจิตฺโต)

การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (Getting things done through other people) เมื่อว่าตามคำนิยามนี้ การบริหารในพระพุทธศาสนาเริ่มมีขึ้นเป็นรูปธรรมสองเดือนนับจากวันที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ นั่นคือในวันอาสาฬหบูชาเมื่อพระพุทธเจ้าทรงแสดงพระธรรมเทศนาเป็นครั้งแรกแก่พระปัญจวัคคีย์ซึ่งทำให้เกิดพระสังฆรัตนะขึ้น เมื่อมีพระสังฆรัตนะเป็นสมาชิกใหม่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนาอย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ต้องบริหารคณะสงฆ์

วิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ซึ่งดำรงสืบต่อมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปีเป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องพุทธวิธีบริหาร นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก การศึกษาพุทธพจน์เหล่านั้นก็จะทำให้ทราบถึงพุทธวิธีบริหาร

การศึกษาพุทธวิธีบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (Function) ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

เราจะพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการและการกำกับดูแลตามลำดับดังต่อไปนี้

พุทธวิธีในการวางแผน

เมื่อว่าตามคำนิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่า **หลังจากตรัสรู้**ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียว ในขั้นนี้ยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนา แก่พระปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญา โกณฑัญญะด้วยพุทธดำรัสว่า "*เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด*" (วิ.มหา. ๑/๑๘/๒๓)

เราจะเห็นได้ว่าในพุทธดำรัสนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า *"เธอจงประพฤติพรหมจรรย์เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด"* นั่นหมายถึงว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในโอกาสอื่นว่า พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิต *(ม. มู. ๑๒/๓๕๒/๓๗๓)*

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่า**ผู้บริหารต้องมีจักขุมา** แปลว่า มีสายตาที่ยาวไกล คือมองการณ์ไกล *(องฺ ติก. ๒๐/๔๕๙/๑๔๖)* วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นองค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุด พ้นทุกข์) ดังพุทธพจน์ที่ว่า *"เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉันใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติรส ฉันนั้น"* *(วิ.จุล. ๗/๔๖๒/๒๙๑)*

การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์

แต่เมื่อสมาชิกนั้นเป็นพระอรหันต์ได้เจโตวิมุตติ หลุดพ้นทุกข์แล้ว วัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือแทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อช่วยคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพ้นพรรษาแรก มีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนา แล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่างๆ ด้วยพระดำรัสว่า *"ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป...แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคม เพื่อแสดงธรรม" (วิ.มหา.๑/๓๒/๓๙)*

เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธิในแคว้นมคธ คือ ชฎิลสามพี่น้องที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนปราบพยศชฎิลสามพี่น้องและบริวาร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนา จากนั้น ได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธพอเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้าแล้ว ก็คลาย

ทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตาเห็นธรรมและหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้น นี่เป็นผลจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า

> ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศพระศาสนา โดยที่หาผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้ตรัสรู้ตามได้ จึงไม่ใช่นักบริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้ พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระศาสนา

ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวมานั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความ**หลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว** เรียกว่า **อัตตหิตสมบัติ** การปฏิบัติเพื่อความ**หลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น** เรียกว่า **ปรหิตปฏิบัติ**

พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอัตตหิตสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณและปรหิตปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังจากตรัสรู้ได้ ๙ เดือน

โอวาทปาฏิโมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ในโอวาทปาฏิโมกข์นี้ มีการกำหนดให้นิพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ **ไม่ทำชั่วทั้งปวง ทำดีให้ถึงพร้อม** และ**ทำจิตใจให้ผ่องใส** นอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธศาสนาว่า ***ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยขันติหรือความอดทน ไม่ให้ใช้การว่าร้ายหรือการเข่นฆ่าประหัตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา*** (ขุ.ธ. ๒๕/๒๔/๓๙) ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติภาพ

จะเห็นได้ว่าในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

พุทธวิธีในการจัดองค์กร

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า *"เปรียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสาย คือ แม่น้ำคงคา ยมุนา อจิรวดี สรภู มหี ไหลถึงมหาสมุทรแล้ว ย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะ ๔ เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่ตถาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน"* *(วิ.จุล.๗/๔๖๐/๒๙๐)*

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่เท่าเทียมกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่า เท่าเทียมกับคนอื่นก็จะไม่มีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า *"การอยู่ร่วมกันของคนที่เสมอกันนำทุกข์มาให้"* *(ขุ.ธ.๒๕/๓๑/๕๔)* ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็มีไม่ได้ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์กรในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการให้การอุปสมบท เมื่อมีกิจจาธิกรณ์หรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า *“เราเป็นพระราชานั้นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”* *(ม.ม.๑๓/๖๐๙/๕๕๔)* พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหาร อยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวา รับผิดชอบ งานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบ งานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่างๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุณณะมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปฏาจาราเป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม (องฺ. เอกก. ๒๐/๑๔๖/๓๐) การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะกับงานในพระพุทธศาสนา

ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญในด้านต่างๆ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาลนั่นเอง ส่วนการที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญากิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุโลมให้เป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ได้เหมือนกัน

พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีการกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบญัตติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสัยมุตตกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้

เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ตราบใดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุเป็นพระอรหันต์ เขาผู้นั้นก็ต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็น**เสขะ** คือผู้ยังต้องศึกษา ต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็น**อเสขะ** คือผู้ไม่ต้องศึกษา

> กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลัก**ไตรสิกขา**คือ**ศีล สมาธิ ปัญญา** ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็น**ศาสนาแห่งการศึกษา**

การศึกษาอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษาอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังพุทธพจน์ที่ว่า *"ตุมฺเหหิ กิจฺจํ อาตปฺปํ อกฺขาตาโร ตถาคตา เธอทั้งหลายต้องทำความเพียรเผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง"* *(ขุ.ธ.๒๕/๓๐/๕๑)*

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กรตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่างๆ ดังกล่าวมาแล้ว

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบัน นั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ ดังพระบาลีที่ว่า *"นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ ข่มคนที่ควรข่ม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง"* *(ขุ.ชา.๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑)* เราจะเข้าใจระบบการให้รางวัลและการลงโทษได้ดีจากเรื่องต่อไปนี้ในเกสีสูตร *(องฺ.จตุกฺก.๒๑/๑๑๑/๑๕๐)*

วันหนึ่ง สารถีผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสีเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้าทรงมีวิธีฝึกคนอย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสีมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสีกราบทูลว่า เขาใช้ ๓ วิธีคือ วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งนุ่มนวลและรุนแรง

พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

นายเกสีกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่าม้าทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสีวิทยา

พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกัน คือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่องและตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ

นายเกสีทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน

นายเกสีทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ

พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยะเจ้า การฆ่าหมายถึงการเลิกว่ากล่าวสั่งสอน คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโตในทางธรรม

พุทธวิธีในการอำนวยการ

การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหารหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือมีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ อัตตหิตสมบัติ หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะกับการเป็นผู้นำ และปรหิตปฏิบัติ หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอัตตหิตสมบัติและปรหิตปฏิบัติ จึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อัตตหิตสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ใน**การสื่อสารเพื่อการบริหาร**แต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้**หลัก ๔ ส.** *(ที.สี.๙/๑๙๘/๑๖๑)* ซึ่งมีคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้งช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมาทปนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าต้องฝันให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แกล้วกล้า) หมายถึงปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการงาน

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า **ตถาคต** หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น *(ที.ม.๑๐/๒๑๑/๒๕๕)* พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรง**สอนให้รู้** (ยถาวาที) **ทำให้ดู** (ตถาการี) และ**อยู่ให้เห็น** (ยถาวาที ตถาการี)

ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการ แต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำความดี ซึ่งเรียกว่า **อธิปไตย ๓ ประการ** *(องฺ.ติก.๒๐/๔๗๙/๑๘๖)* ดังนี้

๑. **อัตตาธิปไตย** การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง

๒. **โลกาธิปไตย** การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดทัศนะหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

๓. **ธรรมาธิปไตย** การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

แม้พระพุทธเจ้าจะประกาศว่า พระองค์เป็นธรรมราชา แต่ก็ไม่ทรงใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยลำพังพระองค์เองตามแบบราชาธิปไตย

ในสมัยนั้นพระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจในการบริหารให้กับคณะสงฆ์ ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการบริหารของพระพุทธเจ้าผู้หมดกิเลสแล้ว ย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ส่วนพระองค์ การบริหารของพระพุทธเจ้าจึงไม่ใช่อัตตาธิปไตย นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามคำนินทา และสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลกาธิปไตย พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาธิปไตย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า

"พระตถาคตอรหันต์สัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม สักการะธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาธิปไตย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม" (องฺ.ติก.๒๐/๔๕๓/๑๓๙)

เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาธิปไตยนี่เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ ก่อนที่พระพุทธเจ้าจะเสด็จดับขันธปรินิพพาน พระอานนท์ทูลถามว่า จะทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์หรือไม่ พระพุทธเจ้าตรัสตอบว่า จะไม่ทรงตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครอง ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า *"ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเธอเมื่อเราล่วงลับไป"* (ที.มหา.๑๐/๑๗๗/๑๔๐)

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อจนทุกวันนี้

พุทธวิธีในการกำกับดูแล

การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มบุคคลผู้ไร้ยางอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา *(วินย.๑/๒๐/๓๗)*

การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีเกณฑ์ในการประเมินตนเอง เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจาก มาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ และความผิดพลาดนั้นไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องถูกขับออกจากหมู่คณะ หรือ

ขาดจากความเป็นพระภิกษุ พระสงฆ์แต่ละรูปจะสารภาพความผิดพลาดต่อเพื่อนพระสงฆ์ด้วยกัน พิธีสารภาพเรียกว่า การแสดงอาบัติซึ่งลงท้ายด้วยคำมั่นสัญญาว่า จะไม่ทำผิดอย่างนั้นอีกต่อไป *(น ปุเนวํ กริสฺสามิ)*

> เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามพระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว พระพุทธเจ้าทรงกำหนดให้พระภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้นมาสวดให้กันและกันฟังทุกกึ่งเดือนในวันพระ ๑๕ ค่ำ ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่า**การสวดปาฏิโมกข์** ในตอนจบของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า *"กจฺจิตฺถ ปริสุทฺธา ท่านทั้งหลายบริสุทธิ์ในศีลสิกขาบทนี้แล้วหรือ"* (วิ.มหา. ๑/๓๐๐/๒๒๐)

ยิ่งไปกว่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำการปวารณาต่อคณะสงฆ์ในวันออกพรรษา การปวารณาหมายถึงการอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันด้วยคำว่า *"ท่านผู้เจริญข้าพเจ้าขอปวารณาต่อสงฆ์ เพราะเห็นก็ดี เพราะได้ยินก็ดี เพราะสงสัยก็ดี ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความกรุณาว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อข้าพเข้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง"* (วิ.มหา. ๔/๒๒๖/๓๑๔)

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงว่า พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวิธีการในการกำกับดูแลเพื่อให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเอง มีการประเมินตนเอง และมีการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์กำกับดูแลกันเอง

ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขัดแย้ง ซึ่งเรียกว่าอธิกรณ์ขึ้นในองค์กรสงฆ์ อันเนื่องมาจากพระสงฆ์บางรูปไม่ยอมรับการกำกับดูแลนั้น พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวิธีระงับอธิกรณ์ซึ่งเรียกว่า **อธิกรณสมถะ** ๗ ประการ *(วิ.มหา.๒/๘๗๙/๕๗๑)* ตัวอย่างเช่น

สัมมุขาวินัย คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการที่คณะสงฆ์ประชุมพร้อมกันพิจารณาข้อกล่าวหาของฝ่ายโจทก์และคำแก้ต่างของฝ่ายจำเลยแล้วตัดสินโดยยึดหลักพระธรรมวินัย

เยภุยยสิกา คือ วิธีระงับข้อพิพาทโดยให้ที่ประชุมสงฆ์ออกเสียงชี้ขาด ฝ่ายที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

ติณวัตถารกะ คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอมยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกลากันไปไม่ต้องมีการชำระสะสางให้มากเรื่องเหมือนเอาหญ้ามากลบทับปัญหาไว้

กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่องของคณะสงฆ์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า *"เปรียบเหมือนมหาสมุทรไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ในมหาสมุทร มหาสมุทรย่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ซัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคลใดเป็นผู้ทุศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด น่ารังเกียจ สงฆ์ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดยพลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริง ถึงอย่างนั้นเธอชื่อว่าไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ"* *(วิ.จุล.๗/๔๕๙/๒๘๙)*

บทสรุป

พุทธวิธีบริหาร ยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรม และใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร พุทธวิธีบริหารจึงไม่เป็นทั้งเป็นอัตตาธิปไตยและโลกาธิปไตย

ผู้บริหารที่เป็นอัตตาธิปไตยก็มักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้งโดยยึดคติว่าถูกต้องคือถูกใจข้าพเจ้า ผู้บริหารประเภทนี้มักลงท้ายด้วยการเป็นเผด็จการ

ส่วนผู้บริหารที่เป็นโลกาธิปไตยก็พยายามเอาใจทุกคน เพื่อให้ตนเองอยู่ในตำแหน่งต่อไปได้ เขาพยายามทำให้ถูกใจทุกคน ซึ่งก็เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ผู้บริหารประเภทนี้มักหนีปัญหา เมื่อมีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กรก็พยายามลอยตัวหนีปัญหา

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นธรรมาธิปไตย เขายึดถือคติว่า ถูกต้องไม่จำเป็นต้องถูกใจข้าพเจ้าหรือต้องถูกใจทุกคน เขากล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอยตัวหนีปัญหา เขาถือคติว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขายอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า *“ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุข*

ที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่” (ขุ.ธ. ๒๕/๘/๙)

ควรกล่าวไว้ในที่นี้ว่า ธรรมาธิปไตยไม่ใช่ระบอบการปกครอง แต่เป็นวิธีการปกครองที่ถือธรรมเป็นใหญ่ ธรรมาธิปไตยใช้ได้กับการปกครองในระบอบต่างๆ นั่นคือการปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใด คือ ราชาธิปไตย คณาธิปไตย หรือประชาธิปไตยก็ตามที ก็เป็นธรรมาธิปไตยได้ ถ้าผู้ปกครองในระบอบนั้นถือธรรมเป็นใหญ่ การปกครองไม่ว่าจะเป็นระบอบใดก็ถือว่าดีแท้ยังไม่ได้ ถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย แม้แต่ประชาธิปไตยก็อาจจะกลายเป็นเผด็จการโดยเสียงข้างมากถ้าไม่เป็นธรรมาธิปไตย

ในระบอบการปกครองที่เป็นธรรมาธิปไตย ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมีปรหิต ปฏิบัติคือมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวม เมื่อผู้นำประพฤติธรรม สังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคข้ามฟากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำ ถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม” (องฺ.จตุกฺก.๒๑/๗๐/๙๘)

“ไม้สูงกว่าแม่มักจะแพ้ลมบน

คนสูงเกินคนมักจะโค่นกลางคัน”

ผู้นำในหัวใจคน

ผู้นำในหัวใจคน

ผู้นำคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

ปัญหาของผู้นำก็คือทำอย่างไรจะให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตาม เริ่มตั้งแต่หาทางให้ได้รับการเลือกตั้งเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำ เมื่อได้รับเลือกตั้งแล้วก็ยังได้รับความร่วมมือจากสมาชิกช่วยกันทำงานและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์จนพร้อมที่จะได้รับเลือกตั้งให้กลับมาดำรงตำแหน่งอีกในสมัยหน้า

ผู้นำจะประสบความสำเร็จตามขั้นตอนดังกล่าวได้ก็ต้องมีธรรมะประจำใจ ธรรมะข้อหนึ่งสำหรับผู้นำก็คือนิวาตะหมายถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน คำว่านิวาตะแปลตามตัวอักษรว่าไขลมออก บางคนพอได้รับเลือกเป็นผู้นำหรือเป็นกรรมการบอร์ดต่างๆ ชักกร่าง หรือวางท่าพองลมด้วยทิฐิมานะว่าข้าเป็นผู้นำแล้วนะ สวมหัวโขนแล้วใส่ประจำไม่เคยถอด ไปไหนก็ใส่หัวโขนข่มคนอื่น คนประเภทนี้ต้องไขลมออกบ้าง คือหัดถอดหัวโขนออกบ้างแล้วจะสบายขึ้น

> ผู้นำมีสองประเภท คือ ๑) ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน และ ๒) ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน ผู้นำที่สวมหัวโขนข่มคนอื่นตลอดเวลา จัดว่าเป็นผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคน ส่วนผู้นำที่หัดถอดหัวโขนออกทำตัวเป็นกันเองมีนิวาตะคืออ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคน

ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนจะเป็นคนที่แข็งแรง แต่ไม่แข็งกระด้าง อ่อนโยน แต่ไม่อ่อนแอ

ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป เมื่อได้รับการยอมรับมากเท่าไร เขาก็มีฐานอำนาจเพิ่มเป็นเงาตามตัวมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำต้องวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตนเหมือนกับแม่น้ำ แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำจึงเป็นที่รองรับสายน้ำ

จากลำธารระแหงห้วยคลองหนองบึง ถ้าแม่น้ำอยู่สูงก็จะเล็กนิดเดียว แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำ ฉันใด ผู้นำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตน ฉันนั้น

ในการวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตนนั้น บางครั้งผู้นำต้องหัดเอาหูไปนาเอาตาไปไร่ ไม่โง่ก็ต้องทำเหมือนโง่ ไม่ใบ้ก็ต้องทำเหมือนใบ้ ดังที่สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ (ติสสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็นเป็นใหญ่ยากฝากให้คิด
ทางชีวิตจะรุ่งโรจน์โสตถิผล
ต้องรู้โง่รู้ฉลาดปราดเปรื่องตน
โง่สิบหนดีกว่าเบ่งเก่งเดี๋ยวเดียว

ผู้นำต้องรู้ว่าเมื่อไรต้องทำเป็นโง่เพื่อระดมความคิดจากคนอื่น เมื่อคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นแล้ว เขาจะรู้สึกว่าเรื่องนั้นเป็นผลจากความคิดของเขาแล้วเขาจะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ ถ้าเขารู้สึกว่าเป็นไอเดียของผู้นำ เขาก็จะปล่อยให้ผู้นำทำไปคนเดียว

ผู้นำที่โดดเด่นบุกเดี่ยวไปคนเดียวอาจจะถูกโค่นลงได้ง่ายดาย เมื่อเผชิญศัตรูคู่แข่งหลายฝ่ายมารุมล้อมเปิดศึกรอบด้าน ดังภาษิตที่ว่า *"ไม้สูงกว่าแม่มักจะแพ้ลมบน คนสูงเกินคนมักจะโค่นกลางคัน"* การมีบริวารมากจะช่วยต้านทานศัตรูได้ดี ผ่อนหนักเป็นเบาเหมือนหมู่ไม้ที่ยืนเกาะกลุ่มกันไว้สามารถต้านแรงลมพายุได้

ผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจคนจะมีศัตรูน้อย ถ้าจะมีบ้างก็เป็นพวกอิจฉาริษยาที่คอยคิดเลื่อยขาเก้าอี้ ซึ่งก็เป็นโลกธรรมคือธรรมดาของโลก ผู้นำต้องพยายามกำจัดศัตรูอย่าให้เหลือไว้กวนใจ ปราชญ์ท่านสอนว่าเศษ ๓ ชนิดต้องไม่เก็บเอาไว้เพราะจะลุกลามเป็นปัญหาใหญ่โตในภายหลังได้ นั่นคือ ๑) เศษหนี้ ๒) เศษไฟ และ ๓) เศษศัตรู

ผู้นำต้องไม่เก็บศัตรูเอาไว้และผูกมิตรใหม่ตลอดเวลา เพราะภาษิตจีนสอนว่า *"มีมิตรห้าร้อยคน ยังนับว่าน้อยเกินไป มีศัตรูหนึ่งคนยังนับว่ามากเกินไป"* เมื่อเก็บศัตรูเอาไว้ไม่ได้ ผู้นำที่นั่งอยู่บนหัวคนนิยมกำจัดศัตรูด้วยความรุนแรง แต่เขาลืมไปว่า *"เวรย่อมไม่ระงับด้วยการจองเวร"* เมื่อทำลายศัตรูด้วยวิธีรุนแรงไปหนึ่งคนก็ทำให้ได้ศัตรูใหม่มาอีก ๑๐ คน พรรคพวกของศัตรูนั่นแหละที่จะรวมหัวกันมาแก้แค้น ประธานาธิบดีอับราฮัม ลินคอล์นมีวิธีกำจัดศัตรูที่ดีกว่านั้นดังมีเรื่องเล่าว่า

ครั้งหนึ่งในช่วงที่กำลังเกิดสงครามระหว่างฝ่ายเหนือกับฝ่ายใต้ในสหรัฐอเมริกา ประธานาธิบดีลินคอล์นได้รับเชิญขึ้นกล่าวปราศรัยในงานเลี้ยง ตอนหนึ่งลินคอล์นกล่าวถึงทหารฝ่ายใต้ว่าเป็นเพียงคนอเมริกันที่หลงผิดจึงไม่ใช่ศัตรูที่ต้องเข่นฆ่าให้สิ้นซาก

คุณยายคนหนึ่งมีเลือดรักชาติรุนแรงลุกขึ้นประท้วงประธานาธิบดีว่าไม่ควรใช้คำแบบปรานีพวกศัตรู ที่ถูกนั้นประธานาธิบดีต้องคิดกำจัดศัตรูให้สิ้นซาก

ประธานาธิบดีลินคอล์นตอบว่า "คุณนาย การที่ผมพูดถึงศัตรูในทางดีนั้นเป็นความพยายามทำศัตรูให้เป็นมิตร การทำศัตรูให้เป็นมิตรนั้นมิใช่เป็นวิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดละหรือ"

ผู้นำที่ดีต้องพยายามเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร
แต่ผู้นำบางคนถนัดแต่เรื่องเปลี่ยนมิตรให้เป็นศัตรู

ผู้นำที่ดีต้องสามารถนั่งอยู่ในหัวใจของมิตรและพิชิตหัวใจของศัตรู

❖ ❖ ❖

คุณธรรม
สำหรับนักบริหาร

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร

บทนำ

พระพุทธเจ้าตรัสว่า โรคมี ๒ อย่าง คือ โรคทางกาย (กายิกโรค) และโรคทางจิตวิญญาณ (เจตสิกโรค)[๑] พระองค์ทรงประกาศคำสอน เพื่อรักษาโรคทางจิตวิญญาณและได้รับการยกย่องจากพระสาวก ว่าเป็นนายแพทย์ผู้เยียวยารักษาโรคของชาวโลกทั้งปวง (สัพพโลกติกิจฉโก) ยาที่พระองค์ทรงใช้รักษาโรคก็คือ ธรรมโอสถ

---

[๑] องฺ. จตุกฺก. ๒๑/๑๕๗/๒๐๓

ในครั้งพุทธกาล ใครป่วยเป็นโรคทางจิตวิญญาณใด พระพุทธเจ้าทรงแสดงธรรมสำหรับรักษาโรคนั้น การฟังธรรมได้ผลชะงัดนัก แต่ในสมัยปัจจุบันที่พระพุทธเจ้าดับขันธปรินิพพานไปนานแล้ว หลือไว้แต่ธรรมโอสถจำนวน ๘๔,๐๐๐ พระธรรมขันธ์ในพระไตรปิฎก ใครจะนำธรรมโอสถไปใช้ คงต้องเลือกขนานที่เหมาะกับโรคทางจิตวิญญาณที่รุมเร้าตน เช่นเดียวกับคนที่เป็นโรคทางกาย ก็ต้องเลือกใช้ยาที่เหมาะกับโรคของตน *"เพราะลางเนื้อชอบลางยา"*

การรู้จักเลือกธรรมโอสถที่เหมาะสมไปใช้ในชีวิต เรียกว่า ธัมมานุธัมมปฏิบัติ แปลว่าปฏิบัติธรรมน้อยให้คล้อยตามธรรมใหญ่ หมายความว่า ปฏิบัติข้อธรรมที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของเรา เช่น ถ้าเป้าหมายของเราคือเป็นเศรษฐี เราต้องปฏิบัติธรรมที่เรียกว่า "หัวใจเศรษฐี" หรือทิฏฐธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ ประการ ถ้าเราต้องการความสำเร็จในชีวิต เราต้องปฏิบัติธรรมคืออิทธิบาท ๔ ประการ

การเลือกข้อธรรมมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่เราต้องการเช่นนี้ จัดเป็นการประยุกต์ธรรมมาใช้ประโยชน์ในชีวิตจริงคำถามที่ตามมาก็คือ เมื่อเราตั้งเป้าหมายว่าจะเป็นนักบริหารที่เก่งและดี เราควรปฏิบัติข้อธรรมอะไรบ้าง

หน้าที่ของนักบริหาร

เพื่อตอบคำถามนี้ เราต้องทราบก่อนว่า นักบริหารทำหน้าที่อะไร จากนั้นเราจึงจะสามารถกำหนดข้อธรรมที่ช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของนักบริหารปรากฏอยู่ในคำจัดกัดความที่ว่า "การบริหาร หมายถึงศิลปะแห่งการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น นักบริหารมีหน้าที่วางแผน จัดองค์การ อำนวยการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป หน้าที่ของนักบริหารมีอยู่ ๕ ประการ ตามอักษรภาษาอังกฤษทั้งหน้า คือ P-O-S-D-C ดังนี้

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีรายละเอียดที่เรียกว่าโครงการประกอบด้วย

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาในองค์การ ว่ามีตำแหน่งอะไรบ้าง แต่ละตำแหน่งมีอำนาจหน้าที่เช่นไร ใครสั่งการใคร เป็นต้น

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึง การสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ตามหลักแห่งการใช้คนให้เหมาะกับงาน

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับสั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด และสำคัญคือการป้องกันไม่ให้ย่อหย่อนต่อหน้าที่ ละทิ้งหน้าที่ หรือทุจริตต่อหน้าที่

แม้ว่าหน้าที่ของนักบริหารทั้ง ๕ ประการ จะถูกกำหนดโดยวิชาการบริหารสมัยใหม่ก็ตาม แต่เมื่อว่ากันทางปฏิบัติแล้วคนไทยเราก็บริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว หน้าที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การในสมัยโบราณ ดังเช่นความตอนหนึ่งของเรื่องสังข์ทอง

เมื่อรจนาเลือกคู่ได้เจ้าเงาะ ท้าวสามลต้องการให้รจนาและเจ้าเงาะไปอยู่กระท่อมปลายนา จึงเรียกขุนหมื่นมาสั่งความว่า ต้องสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จภายใน ๗ วัน ขุนหมื่นนั้นเป็นนักบริหารที่ดี เขาวางแผนว่าจะสร้างกระท่อมอย่างไร และโดยวิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระท่อมปลายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอำนวยการขุนหมื่นกล่าวว่า

"นายมีโค่นไผ่ นายใจขุดหลุม
นายชั้นนายชุ่ม คุมกันไปเกี่ยวแฝก
เสร็จแล้วเกลาเสา เอาไว้ย้ายแยก
เลิกงานข้าจะแจก ของแปลกแปลกให้กิน"

ในฐานะนักบริหาร ขุนหมื่นทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่วางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร และอำนวยการ ในตอนสั่งการยังอัดฉีดพนักงานด้วย ถ้าทุกคนทำงานเสร็จเขาจะแจกของแปลกให้รับประทาน

ปัญหาเรื่องการทุจริต

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครบทุกประการก็จริง แต่ก็มีหลักฐานว่ายังย่อหย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อควบคุมไม่ดีจึงมีการรั่วไหลหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ถึงขนาดโคลงโลกนิติได้บันทึกเอาไว้ว่า

สวนสัตว์แห่งหนึ่งได้เสือโคร่งใหม่มาหนึ่งตัว ทางผู้บริหารระดับสูงของสวนสัตว์ตั้งงบประมาณอาหารเสือตัวนั้นเป็นเงินหนึ่งบาทต่อวันตามค่าเงินในสมัยนั้น เมื่อคนเลี้ยงเสือได้เบิกเงิน ๑ บาท ไปซื้อเนื้อมาเลี้ยงเสือ แต่ละวันเขาได้ยักยอกเงินค่าอาหารเสือไป ๑ สลึง

เสือได้กินเนื้อราคา ๗๕ สตางค์ต่อวัน เสือไม่อ้วน ผู้คนมาชมสวนสัตว์เห็นเสือไม่อ้วน จึงร้องเรียนไปที่ผู้อำนวยการ จึงส่งผู้ตรวจการไปตรวจ ผู้ตรวจการคนนั้นไปตรวจแล้วรู้ความจริงว่า มีการยักยอกเงินไป ๑ สลึง เขาจึงขอเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง สถานการณ์ยิ่งเลวร้าย เพราะคน ๒ คนยักยอกไป ๒ สลึง เหลือค่าอาหารวันละ ๒ สลึงเท่านั้น เสือจึงผอมลงไปอีก

ต่อมามีผู้รายงานว่าเสือผอมลง ๆ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงไป ผู้ตรวจการคนนี้ไปตรวจได้ ๓ วัน รู้ความจริงเรื่องทุจริต จึงขอแบ่งเงินค่าปิดปากอีก ๑ สลึง คน ๓ คนยักยอกไป ๓ สลึง เสือเหลือค่าอาหารหนึ่งสลึง จึงผอมเหลือแต่หนังหุ้มกระดูก นอนหายใจระรวย มีคนรายงานไปที่ผู้อำนวยการสวนสัตว์ว่า ทำไมยิ่งตรวจสถานการณ์ของเสือยิ่งย่ำแย่ ผู้อำนวยการจึงส่งผู้ตรวจการระดับสูงสุดไปตรวจเหตุการณ์ ผู้ตรวจการคนนี้ไปได้ ๓ วัน เสือตายเพราะเขาไปขอแบ่งสลึงสุดท้ายเป็นค่าปิดปาก ดังโคลงโลกนิติ (๒๙๘) ที่ว่า

เบิกทรัพย์วันละบาท ซื้อ มังสา
นายหนึ่งเลี้ยงพยัคฆา ไป่อ้วน
สองสามสี่นายมา กำกับ กันแฮ
บังทรัพย์สี่ส่วนถ้วน บาทสิ้น เสือตาย

โคลงโลกนิติบทนี้แสดงว่า ปัญหาเรื่องการทุจริตคอรัปชั่นเป็นเรื่องเก่ามีมานานแล้วในสังคมไทย นักบริหารต้องปฏิบัติธรรมในข้อใดจึงจะแก้ปัญหานี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้นการทำงานร่วมกันของคนหมู่มาก ก็มักมีความขัดแย้งในองค์การ คนเก่งทั้งหลายตั้งหน้าขัดขากันเอง นักบริหารต้องสามารถจูงใจคนเก่งให้ปรองดองกัน และพร้อมใจกันทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย เข้าทำนองที่ว่า "ผลัดกันดี ดีทุกคนชิงกันดีไม่ดีสักคน" คนไทยจะทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น ถ้ามีนักบริหารที่ดีคอยกำกับดูแล

คุณลักษณะของนักบริหาร

นักบริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้ามีคุณลักษณะ ๓ ประการ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ในทุติยปาปณิกสูตร[๒] ดังนี้

๑) **จักขุมา** หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล เช่น ถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าสินค้าที่ไหนได้ราคาถูก แล้วนำไป

---

๒ องฺ. ปญฺจก. ๒๒/๕๓, ๕๖

ขายที่ไหนจึงได้ราคาแพง ในสมัยนี้ต้องรู้ว่าหุ้นจะขึ้นหรือจะตก ถ้าเป็นนักบริหารทั่วไปต้องสามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual Skill คือความชำนาญในการใช้ความคิด

๒) **วิธูโร** หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อค้าเพชรต้องดูออกว่าเป็นเพชรแท้หรือเพชรเทียม แพทย์หัวหน้าคณะผ่าตัดต้องเชียวชาญการผ่าตัด คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับคำว่า Technical Skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค

๓) **นิสสยสัมปันโน** หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี เช่น พ่อค้าเดินทางไปค้าขายต่างเมืองก็มีเพื่อนพ่อค้าในเมืองนั้นๆ ให้ที่พักอาศัยหรือให้กู้ยืมเงิน เพราะมีเครดิตดี นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ คุณลักษณะที่สามนี้สำคัญมาก “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อน ขึ้นสู่ที่สูงไม่ได้” ข้อนี้ตรงกับคำว่า **Human Relation Skill** คือ ความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์

คุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยต่างกันนั้นขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหาร ถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และข้อที่ ๓ สำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีความสำคัญน้อย เพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความชำนาญเฉพาะด้านได้

สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้งสามข้อมีความสำคัญพอ ๆ กัน นั่นคือ เขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันเขาต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูง นักบริหารระดับกลางบางคนไม่ได้เตรียมตัวให้พร้อมในด้านสติปัญญา เมื่อขึ้นสูงก็ถูกผู้ใต้บังคับบัญชานินทาว่า "โง่แล้วยังขยัน" เหมือนกับภาษิตอังกฤษที่ว่า "สัญชาติลิงยิ่งปีนสูงขึ้นไปเท่าไร คนก็รู้ว่าเป็นลิงมากขึ้นเท่านั้น"

สำหรับนักบริหารระดับต้นที่ต้องลงมือปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดนั้น คุณลักษณะข้อที่ ๒ และที่ ๓ คือ ความชำนาญเฉพาะด้าน และมนุษยสัมพันธ์สำคัญมาก แต่กระนั้นเขาก็ต้องพัฒนาคุณลักษณะข้อที่ ๑ คือ ปัญญาเอาไว้เพื่อเตรียมเลื่อนสู่ระดับกลางต่อไป

ขงจื้อเตือนว่า "*อย่าห่วงว่าใครไม่รู้ว่าท่านเก่ง หรือมีความสามารถ จงห่วงแต่ว่า สักวันหนึ่งเมื่อคนเขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งท่าน ท่านมีความเก่งและความสามารถสมกับที่เขายกย่องหรือเลื่อนตำแหน่งหรือเปล่า*"

วิธีการบริหาร

นอกจากนักบริหารที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสามประการดังกล่าวมาแล้ว สไตล์หรือวิธีการบริหารก็เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร นักบริหารที่มีคุณลักษณะทั้งสามประการ อาจใช้วิธีบริหารงานที่ตนเคยชิน วิธีการบริหารต่าง ๆ พอสรุปได้เป็น ๓ ประการ ตามนัยแห่งอธิไตยสูตร[๓] ดังนี้

๑) **อัตตาธิปไตย** หมายถึง การถือตนเองเป็นใหญ่

นักบริหารที่เป็นอัตตาธิปไตย ถือตนเองเป็นศูนย์กลางของการตัดสินใจ เขาเชื่อมั่นตนเองสูงมาก คิดว่าตัวเองฉลาดกว่าใคร จึงไม่รับฟังความคิดเห็นของใคร เขาไม่อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ เขานิยมใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ เมื่อบริหารงานนาน ๆ ไปจะไม่มีคนกล้าคัดค้านหรือทัดทาน ลงท้ายนักบริหารประเภทนี้มักเป็น*เผด็จการ*

---

[๓] ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑ ; ๒๐/๘๙๕/๑๘๗

วิธีการบริหารแบบนี้ทำให้ได้งานแต่เสียคน นั่นคืองานเสร็จเร็วทันใจนักบริหารแต่ไม่ถูกใจคนร่วมงาน เขาผูกใจคนไม่ได้ เขาได้ความสำเร็จของงานแต่เสียเรื่องการครองใจคน

๒) **โลกาธิปไตย** หมายถึง การถือคนอื่นเป็นใหญ่

นักบริหารประเภทนี้มีวิธีทำงานที่ตรงกันข้ามกับประเภทแรก นั่นคือ นักบริหารโลกาธิปไตยไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง เขาขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถตัดสินใจอะไร ถ้านั่งเป็นประธานอยู่ในที่ประชุมเขาจะฟังทุกฝ่ายก็จริง แต่เมื่อฝ่ายต่าง ๆ พูดขัดแย้งกัน เขาจะไม่ตัดสินชี้ขาด แต่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายทุ่มเถียงทะเลาะกันเอง ใครเสนอความคิดอะไรมาเขาเห็นคล้อยตามด้วย จนไม่ยอมตัดสินใจเด็ดขาดลงไปว่าฝ่ายไหนถูกหรือผิด ในที่สุดลูกน้องต้องวิ่งเต้นเข้าหานักบริหารประเภทนี้อยู่เรื่อยไป ผลลงเอยด้วยลูกน้องตีกันเอง เพราะนักบริหารไม่ยอมวินิจฉัยชี้ขาดว่าจะทำตามข้อเสนอของใคร

นักบริหารประเภทนี้ได้คนแต่เสียงาน นั่นคือทุกคนชอบเขาเพราะเขาเป็นคนอ่อนไม่เคยตำหนิใคร ลูกน้องจะทำงานหรือทิ้งงานก็ได้ เขาไม่กล้าลงโทษ เขาสุภาพกับทุกคน แต่องค์การวุ่นวาย ไร้ระเบียบและไม่มีผลงาน

๓) **ธรรมาธิปไตย** หมายถึง การถือธรรม หรือ หลักการเป็นสำคัญ

นักบริหารประเภทนี้ ยึดเอาความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้งเพื่อทำงานให้สำเร็จเขายินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ซึ่งรวมทั้งคนที่ไม่ชอบเขาเป็นส่วนตัว เขาแยกเรื่องงานออกจากความขัดแย้งส่วนตัว เขายอมโง่เพื่อศึกษาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

ดังที่สมเด็จพระมหาวีรวงศ์ (ติสฺสมหาเถร) นิพนธ์ไว้ว่า

โง่ไม่เป็น เป็นใหญ่ยาก ฝากให้คิด
ทางชีวิต จะรุ่งโรจน์ โสตถิผล
ต้องรู้โง่ รู้ฉลาด ปราดเปรื่องตน
โง่สิบหน ดีกว่าเบ่ง เก่งเดี๋ยวเดียว

นักบริหารประเภทนี้เดินทางสายกลาง คือใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำชั่วต้องลงโทษ ดังพระพุทธพจน์ที่ว่า

นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ
กำราบคนที่ควรกำราบ
ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ
ยกย่องคนที่ควรยกย่อง[๔]

---

[๔] ขุ.ชา. ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑

การบริหารเช่นนี้ทำให้ได้ทั้งคนและงาน นั่นคือ งานสำเร็จ เพราะคนทุกคนมีโอกาสแสดงความสามารถ นักบริหารจะเปิดโอกาสให้คนที่ตนไม่ชอบได้ทำงานด้วย ถ้าเขาคนนั้นมีฝีมือ ดังกรณีของพระเดชพระคุณ **พระธรรมมหาวีรานุวัตร*** เจ้าอาวาสวัดไร่ขิงรูปปัจจุบัน ใช้ทุกฝ่ายทำงานให้ท่าน ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนที่วิพากษ์วิจารณ์ท่าน ท่านกล่าวว่า *"ใครจะด่าว่าเราบ้างก็ไม่เป็นไร ข้อสำคัญขอให้เขาทำงานให้เราก็แล้วกัน"*

ธรรมะเพื่อการบริหาร

วิธีบริหารงานที่ดี คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ ซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดธรรมเป็นหลักในการบริหาร เขามีธรรมที่เรียกว่าพละ *๔ ประการ*[๕] อยู่ในใจ คือ

๑) **ปัญญาพละ** กำลังความรู้หรือความฉลาด

๒) **วิริยพละ** กำลังแห่งความเพียร

---

* ปัจจุบันดำรงสมณศักดิ์ที่ พระอุบาลีคุณูปมาจารย์

๕ อง. นวก. ๒๓/๕/๓๙๒

๓) **อนวัชชพละ** กำลังการงานที่ไม่มีโทษหรือความสุจริต

๔) **สังคหพละ** กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

พละหรือกำลังแห่งคุณธรรมทั้ง ๔ ประการนี้ ช่วยทำให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ นักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากรอำนวยการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริต และมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งเขามีคุณธรรมทั้ง ๔ ข้อนี้เพิ่มมากขึ้นเท่าใด ก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ตรงกันข้ามถ้าใครคนใดขาดคุณธรรมทั้ง ๔ ประการแม้เพียงบางข้อ เขาก็เป็นนักบริหารที่ดีไม่ได้

นักบริหารต้องเป็นคนฉลาดรอบรู้และขยันขันแข็ง เรื่องนี้เข้าใจได้ง่ายว่าเพราะเหตุใด คนโง่และเกียจคร้านเป็นนักบริหารเมื่อใดก็พาให้องค์กรล่มจมเมื่อนั้น

> คนบางคนมีทั้งความฉลาดและความขยัน แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหาร เมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายจากผู้ใหญ่ว่า *"คนคนนี้อะไร ๆ ก็ดีหรอก เสียอยู่อย่างเดียวคือเลว เขาเป็นคนที่ฉลาดและขยัน แต่ฉลาดโกงและขยันโกง"*

ดังนั้นนักบริหารที่ดีต้องมีความฉลาด ความขยัน และความสุจริต

คนบางคนมีคุณธรรมทั้งสามประการ คือเป็นคนฉลาดขยันและสุจริต แต่เขาก็ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นนักบริหารเมื่อสอบถามแล้วก็ได้รับคำอธิบายว่า “*คนคนนี้เป็นคนดีจริง แต่คงเป็นคนดีที่โลกไม่ต้องการ เพราะเขาถือตัวว่าฉลาดกว่าคนอื่น จึงได้เที่ยววิพากษ์วิจารณ์ชาวบ้าน ขยันก่อศัตรูทั่วไป เขาเป็นคนที่พูดไม่เข้าหูคนและค่อนข้างจะแล้งน้ำใจ*” นี่แสดงว่า คนคนนี้ขาดมนุษยสัมพันธ์ จึงทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้

เหตุนั้นนักบริหารที่เก่งและดี ต้องมีพละหรือกำลังภายใน ๔ ประการ คือ ความฉลาด ความขยัน ความสุจริต และมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารต้องหมั่นพิจารณาตรวจสอบตนเองว่า มีพละครบทั้ง ๔ ข้อหรือไม่ หากพบว่าตนขาดพละข้อใด ต้องพัฒนาข้อนั้น แม้พละทั้ง ๔ ข้อมีจะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน แต่ละพละข้อที่ ๔ คือสังคหพละ จะสำคัญมาก เนื่องจากนักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น ดังนั้น นักบริหารจะเสียเรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ได้นโปเลียนมหาราชกล่าวว่า...

การจะเป็นใหญ่ ท่านต้องมี ๒ สิ่ง คือ

๑) มีศัตรูที่กล้าแข็งที่สุด และ

๒) มีมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุด

เพื่อจะขึ้นสูงท่านจะต้องผ่านด่านอันตรายให้ได้ นั่นคือต้องเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูที่กล้าแข็งเสียก่อน ท่านจึงจะเป็นผู้ยิ่งใหญ่ แต่ท่านจะเอาชนะอุปสรรคหรือศัตรูไม่ได้ ถ้าท่านไม่มีกัลยาณมิตรที่ซื่อสัตย์ที่สุดไว้คอยช่วยเหลือท่าน ท่านจะมีมิตรเช่นนั้นได้ก็ด้วย **"สังคหพละ"**

ต่อไปนี้เราจะพิจารณาความหมายของพละแต่ละข้อ และวิธีพัฒนาพละสำหรับนักบริหาร

๑. ปัญญาพละ : กำลังแห่งความรอบรู้

ปัญญาพละ หมายถึง กำลังแห่งความรอบรู้ ความรู้มีหลายระดับ บางคนเห็นคำว่า "*ปัญญาพละ*" ก็สะกดและอ่านได้ แต่ไม่รู้ความหมายของคำ ในกรณีนี้ความรู้แค่อ่านออกจัดเป็นความรู้ระดับ "*สัญญา*" คือ ความจำได้หมายรู้ เมื่อตาเห็นภาพ การรับรู้ภาพจัดเป็นรูปสัญญา เมื่อหูได้ยินเสียง การรับรู้เสียงจัดเป็น*สัททสัญญา* ฯลฯ สัญญา (perception) จึงเป็นการรับรู้เฉพาะส่วน คือ เห็นแค่ไหนรับรู้แค่นั้น ได้ยินแค่ไหน เข้าใจแค่นั้น ฯลฯ แต่ปัญญารู้มากกว่านั้น เพราะปัญญาเป็นความรอบรู้ เช่น บางคนพอเห็นคำว่า "*ปัญญาพละ*" ก็อธิบายได้ว่าหมายความว่าอย่างไร และจะพัฒนาขึ้นได้ด้วยวิธีไหน ความรู้ของเขาจัดเป็นปัญญา คือ รู้มากกว่าที่เห็น เข้าใจมากกว่าที่ได้ยิน เช่น เด็กของเราไม่สบายเราจับตัวเด็ก ก็รู้ตัวว่าเด็กตัวร้อนจึงพาไปหาหมอ พอหมอจับตัวเด็กตรวจดูอาการเท่านั้น หมอรู้ว่าเด็กป่วย

เป็นโรคอะไร และสั่งยารักษาโรคได้ ความรู้ของเราว่าเด็กตัวร้อนเป็นความรู้ระดับสัญญา ส่วนความรู้ของหมอเป็นความรู้ระดับปัญญา

นักบริหารต้องมีปัญญา คือ ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปนักบริหารต้องทำหน้าที่บริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ดังนั้นเขาต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเอง คนอื่น และงานในความรับผิดชอบนั้นคือนักบริหารต้องมีความรู้ ๓ เรื่อง ได้แก่ รู้ตน รู้คน และรู้งาน

ก. รู้ตน

หมายความว่า นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะกับความสามารถของตน ตามปกตินักบริหารมักมองเป็นความผิดพลาดของลูกน้องได้ง่าย แต่มองข้ามความผิดพลาดของตน

ดังพุทธพจน์ว่า *"ความผิดพลาดของคนอื่นเห็นได้ง่าย แต่ความผิดพลาดของตนเองเห็นได้ยาก"*

เมื่อนักบริหารทำงานผิดพลาด ลูกน้องไม่กล้าบอกหรือแนะนำ ดังนั้นนักบริหารต้องหัดมองตนและตักเตือนตนเอง ดังพุทธพจน์ที่ว่า "**อตฺตนา โจทยตฺตานํ** จงเตือนตนด้วยตนเอง" เช่น ถ้านักบริหารสั่งการหลายครั้ง แต่ลูกน้องไม่เข้าใจ นักบริหารก็อย่าด่วนตำหนิลูกน้องว่าโง่เง่า บางทีตัวเราเองอาจสั่งการไม่ชัดเจนก็เป็นได้ ดัง

ภาษิตอุทานธรรมที่ว่า

"ถ้าพูดไป เขาไม่รู้ อย่าขู่เขา
ว่าโง่เง่า งมเงอะ เซอะนักหนา
ตัวของเรา ทำไม ไม่โกรธา
ว่าพูดจา ให้เขา ไม่เข้าใจ"

การที่นักบริหารมักมองไม่เห็นความผิดพลาดของตนนั้นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะวันหนึ่ง ๆ ดวงตาของเรามีไว้สำหรับมองด้านนอก มันไม่ได้มองตัวเราเอง เวลาคนอื่นทำผิดพลาดเราจึงเห็นทันที แต่เวลาเราทำผิดพลาดเองกลับมองไม่เห็น ดังนั้นเพื่อสำรวจตนเอง นักบริหารต้องหัดมองด้านใน คือ **เจริญวิปัสสนา**ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า Insight คือมองด้านในนั่นเองวิปัสสนากรรมฐานเน้นเรื่องการเจริญสติ พิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจของเรา

โลกภายนอก กว้างไกล ใครใครรู้
โลกภายใน ลึกซึ้งอยู่ รู้บ้างไหม
จะมองโลก ภายนอก มองออกไป
จะมองโลก ภายใน ให้มองตน

ข. รู้คน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับคนร่วมงาน นักบริหารต้องรู้ว่าใครมีความสามารถในด้านใด เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงาน นอกจากนั้น นักบริหารต้องรู้จักจริตของคนร่วมงาน เพื่อใช้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา

จริต ได้แก่คนที่ประพฤติบางอย่างเคยชินจนเป็นนิสัย จริตจึงหมายถึงประเภทนิสัยของคนมี ๖ แบบด้วยกัน คือ[๖]

๑) **ราคจริต** คือ พวกรักสวยรักงาม มักทำอะไรประณีตเรียบร้อยและใจเย็น คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียดประณีต

๒) **โทสจริต** คือ พวกใจร้อน ชอบความเร็ว และมักหงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ คนพวกนี้ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว

๓) **โมหจริต** คือ พวกเขลาซึม ขาดความกระตือรือร้นทำงานอืดอาด เฉื่อยชา ชอบหลับในที่ทำงานเป็นประจำ

๔) **สัทธาจริต** คือ พวกเชื่อง่าย เวลามีข่าวเรื่องแปลกแต่จริง-เชื่อหรือไม่พวกนี้จะเชื่อก่อนใคร คนพวกนี้ถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่

---

๖ ขุ.ม. ๒๙/๗๒๗/๔๓๕

๕) **พุทธิจริต** คือ พวกใฝ่รู้ เป็นคนช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่น คนพวกนี้ถนัดทำงานด้านวิชาการ

๖) **วิตกจริต** คือ พวกช่างกังวล เป็นคนไม่กล้าตัดสินใจมักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานาน โดยไม่ยอมลงนาม หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าเราต้องการคนใส่เบรคให้กับการตัดสินใจของเราบ้างลองปรึกษาคนพวกนี้

คนจริตใดเราก็พอทำงานร่วมกันกับพวกเขาได้ พวกที่นักบริหารต้องระวังให้มากคือ วิกลจริตที่แฝงเข้ามาในองค์การ

ค. รู้งาน

หมายถึง ความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนบรรจุบุคลากร อำนวยการและติดตามประเมินผล ความรู้เรื่องงานมี ๒ ลักษณะ คือ รู้ท่าและรู้ทัน

"รู้เท่า" คือความรู้รอบด้านเกี่ยวกับงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรและมีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ อย่างไร และยังหมายถึงความรู้เท่าถึงการณ์ในเมื่อเห็นเหตุแล้วคาดว่าผลอะไรจะตามมา แล้วเตรียมการป้องกันไว้ เหมือนคนขับรถลงจากภูเขาที่เขาชินกับเส้นทางว่าที่ใดมีเหวหรือเป็นทางโค้งอันตราย แล้วขับอย่างระมัดระวังเมื่อถึงที่นั้น ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน

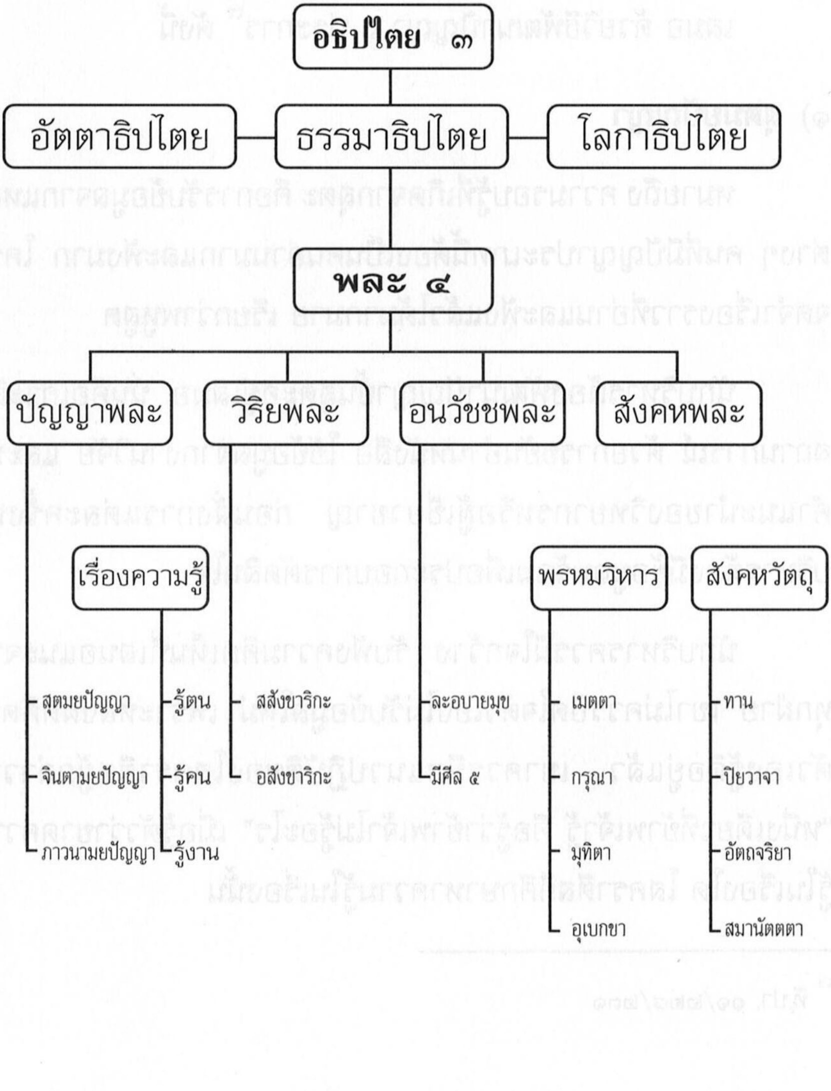
"รู้ทัน" หมายถึงความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ดังกรณีของคนที่ขับรถลงจากภูเขาแล้วรถเบรคแตก เมื่อเจอกับสภาพปัญหาเช่นนั้น เขาตัดสินใจฉับพลันว่าจะทำอย่างไร นั่นเป็นความรู้ทันเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ความรู้เกี่ยวกับงานจึงได้แก่ ความรู้เท่าและความรู้ทัน

รู้เท่าเอาไว้ป้องกัน รู้ทันเอาไว้แก้ไข

กรอบความคิด

คุณธรรมสำหรับนักบริหาร



นักบริหารต้องพัฒนาปัญญา

ปัญญา คือ ความรู้ตน รู้คน และรู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหาร นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาอยู่เสมอ ด้วยวิธีพัฒนาปัญญา ๓ ประการ[๗] ดังนี้

๑) สุตมยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากสุตะ คือการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ คนที่มีปัญญาประเภทนี้ต้องเป็นคนอ่านมากและฟังมาก ใครที่จดจำเรื่องราวที่อ่านและฟังแล้วได้มากมาย เรียกว่าพหูสูต

นักบริหารต้องพัฒนาปัญญาขั้นสุตะอยู่เสมอ นั่นคือเกาะติดสถานการณ์ ด้วยการขยันอ่านหนังสือ ใช้ข้อมูลจากงานวิจัย และฟังคำแนะนำของวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนสั่งการแต่ละครั้งนักบริหารต้องมีข้อมูลพร้อมเพื่อประกอบการตัดสินใจ

นักบริหารควรมีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่เสนอแนะจากทุกฝ่าย เขาไม่ควรปิดใจตัวเองไม่รับข้อมูลใหม่ เพราะหลงผิดคิดว่าตัวเองรู้ดีอยู่แล้ว เขาควรยึดแนวปฏิบัติของโสคราตีสผู้กล่าวว่า "หนึ่งเดียวที่ข้าพเจ้ารู้ คือรู้ว่าข้าพเจ้าไม่รู้อะไร" เมื่อรู้ตัวว่าขาดความรู้ในเรื่องใด โสคราตีสก็ศึกษาหาความรู้ในเรื่องนั้น

---

[๗] ที.ปา. ๑๑/๒๒๘/๒๓๑

พระพุทธเจ้าเสนอคำสอนในทำนองเดียวกันเมื่อพระองค์ตรัสว่า "คนโง่ (พาล) ที่รู้ตัวเองว่าเป็นคนโง่ยังพอเป็นคนฉลาด (บัณฑิต) ได้บ้าง แต่คนโง่ที่สำคัญผิดคิดว่าตัวเป็นคนฉลาด จัดเป็นคนโง่แท้ๆ"

ดังนั้น นักบริหารต้องรู้จักแกล้งทำโง่เพื่อศึกษาหาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ดังภาษิตที่ว่า

"หัดนิ่งเป็นบ้าง หัดโง่เป็นบ้าง หัดแพ้เป็นบ้าง นั่นแหละท่านกำลังชนะ และกำลังฉลาดขึ้น"

เวลาศึกษาความรู้เรื่องใหม่ นักบริหารต้องเก็บความรู้เก่าใส่ลิ้นชักสมองไว้ชั่วคราว อย่าให้เรื่องเก่าครอบงำความคิด กลายเป็นอคติบังตาเสียจนไม่ยอมรับข้อมูลใหม่ หรือไม่ยอมรับปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันเหตุการณ์ นั่นคือต้องมียถาภูตญาณทัสสนะ หมายถึงความรู้เห็นตามความเป็นจริง นักบริหารต้องรู้จักคนตามที่เขาเป็น ไม่ใช่ว่าชอบใคร หลงใคร ก็ปกป้องคนนั้น ทั้งๆ ที่เขาทำผิดมหันต์ หรือเกลียดใคร ก็ตำหนิคนนั้น ทั้งๆ ที่เขาไม่ได้ทำผิดอะไรเลย นักบริหารต้องมองคนตามที่เป็นจริง ด้วยการถอดแว่นสีออกจากปัญญาจักษุ

อคติหรือความลำเอียงเปรียบเสมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่างๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริง

คืออะไรเขาไม่มีทางทราบ **อคติที่ว่านั้นมี** ๔ ประการ คือ[๘]

๑) **ฉันทาคติ** (ลำเอียงเพราะชอบ) ถ้าเราชอบใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เราเห็นกับเขาไปเสียทุกอย่าง

๒) **โทสาคติ** (ลำเอียงเพราะชัง) ถ้าเราชังใครไม่ว่าเขาจะพูดหรือทำอะไร เรารู้สึกขวางหูขวางตาไปหมด

๓) **โมหาคติ** (ลำเอียงเพราะหลง) ถ้าเราขาดข้อมูลในเรื่องใดพอมีคนให้ข้อมูลเท็จในเรื่องนั้น เรามักเชื่อเขาและตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย

๔) **ภยาคติ** (ลำเอียงเพราะกลัว) ถ้าผู้มีอำนาจสั่งให้เราพูดหรือทำสิ่งที่ขัดกับความรู้สึกของเรา บางครั้งเราจำเป็นต้องทำตามเพราะความกลัวภัย

นักบริหารที่ดีต้องมีความยุติธรรมในหัวใจ เขาตัดสินคนตามที่เป็นจริง เพราะเขาไม่ยอมให้อคติทั้ง ๔ ประการมาเป็นม่านบังตา เขาจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อรู้จักวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องที่เห็นหรือได้ยินด้วยจินตามยปัญญา

---

[๘] ที.ปา ๑๑/๑๗๖/๑๙๖

๒) จินตามยปัญญา

หมายถึง ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่เรารับมาจากการฟังหรือการอ่าน สุตมยปัญญาเปรียบเสมือนการรับประทานอาหารในขั้นตักใส่ปาก

จินตามยปัญญาเปรียบเหมือนการเคี้ยวอาหารให้ละเอียดแล้วกลืนลงไป คนบางคนฟังเรื่องอะไรแล้วเชื่อทันทีโดยไม่ทันพิจารณา เหมือนกับคนที่กลืนอาหารโดยไม่ทันได้เคี้ยว การพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ฟังหรืออ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข่าว แหล่งข้อมูล หรือหนังสืออ้างอิง เหล่านี้เป็นกระบวนการของจินตามยปัญญา

คนบางคนจดจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้มาก แต่วิเคราะห์ไม่เป็น บางคนท่องกฎหมายได้ทุกมาตรา แต่ไม่สามารถตีความกฎหมายเหล่านั้น คนเหล่านี้ขาดจินตามยปัญญา

คนที่มีจินตามยปัญญา ได้แก่ คนที่คิดเป็นตามแบบโยนิโสมนสิการ

โยนิโส	แปลว่า	ถูกต้อง แยบคาย
มนสิการ	แปลว่า	ทำไว้ในใจหรือการคิด

ดังนั้น โยนิโสมนสิการจึงหมายถึง การทำไว้ในใจโดยแยบคาย หรือการคิดเป็นถูกต้องตรงตามความเป็นจริง

คนไทยโบราณเข้าใจความสำคัญของโยนิโสมนสิการดี จึงกล่าวได้ว่า

"สิบปากว่าไม่เท่าหนึ่งตาเห็น

สิบตาเห็นไม่เท่าหนึ่งมือคลำ

สิบมือคลำไม่เท่าหนึ่งทำไว้ในใจ"

คำว่า "ทำไว้ในใจ" คือ โยนิโสมนสิการ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ สรุปได้ ๔ วิธี คือ

๑) **อปายมนสิการ** (คิดถูกวิธี) หมายถึง การคิดที่อาศัยวิธีการ (Methodology) อันสอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษา เช่นเดียวกับการทำวิจัยต้องมีระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสม หากใช้วิธีวิจัยผิดก็จะไม่ได้ความจริงในเรื่องนั้น

การตรวจสอบความจริงบางเรื่องต้องใช้วิธีอุปนัย (Induction) บางเรื่องต้องใช้วิธีนิรนัย (Deduction) แต่บางเรื่องต้องใช้ประสบการณ์ตรงเป็นเครื่องตรวจสอบยืนยันความจริง เช่น พระพุทธเจ้าทรงค้นพบว่า การทรมานตนหรือทุกขกิริยาไม่ใช่วิธีบำเพ็ญเพียรที่ถูกต้อง เมื่อพระองค์ทรงหันมาใช้วิธีบำเพ็ญเพียรทางจิต จึงตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า

๒) **ปตมนสิการ** (คิดมีระเบียบ) หมายถึง การคิดที่ดำเนินตามขั้นตอนของวิธีการนั้นๆ ไม่มีการลัดขั้นตอน หรือด่วนสรุปเกินข้อมูลที่ได้มา

การด่วนสรุปจัดเป็นเหตุผลวิบัติ (Fallacy) ประการหนึ่ง ดังกรณีที่เราหยิบส้มผลหนึ่งมาชิม เมื่อส้มผลนั้นเปรี้ยว เราก็ด่วนสรุปว่าส้มที่เหลือในลังทั้งหมดเปรี้ยว นอกจากนั้นการคิดต้องดำเนินตรงทางไปสู่เป้าหมาย โดยไม่มีการฟุ้งซ่านออกนอกทาง นั่นคือนักบริหารต้องมีสมาธิในการคิด บางคนกำลังค้นคว้าข้อมูลเพื่อทำวิจัยเรื่องน้ำท่วมอยู่ดีๆ เมื่อพบข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องภัยแล้งก็ลืมจุดมุ่งหมายเดิม เขาไปเสียเวลาอ่านข้อมูลเรื่องภัยแล้ง ซึ่งออกนอกทางไปเลย คนนี้ไม่มีปถมนสิการ

๓) **การณมนสิการ** (คิดมีเหตุผล) หมายถึง การคิดจากเหตุโยงไปหาผล (ธัมมัญญุตา) และการคิดจากผลสาวกลับไปหาเหตุ (อัตถัญญุตา) และการคิดแบบนี้จะทำให้นักบริหารเป็นคนรู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรจะตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่าจากสาเหตุอะไร นอกจากนั้นนักบริหารไม่กลัวความล้มเหลว อันที่จริงความล้มเหลวไม่มีสิ่งที่เรียกว่าความล้มเหลวนั้นแท้ที่จริงคือวิบากหรือผลของกรรมที่ไม่ดี ถ้าเราอยากประสบความสำเร็จ ครั้งต่อไปเราต้องทำกรรมคือเหตุที่ดี แล้ววิบากหรือผลที่ดีก็จะตามมา

๔) **อุปปาทมนสิการ** (คิดเป็นกุศล) หมายถึงการคิดแง่สร้างสรรค์ (Creative thinking) คือคิดให้มีความหวัง และได้กำลังใจในการทำงาน เมื่อเห็นหรือได้ยินอะไรก็เก็บมาปรับใช้ประโยชน์ในหน่วยงานของตน ดังที่ขงจื้อกล่าวว่า

"เมื่อข้าพเจ้าเห็นคนสองคนเดินสวนทางมา คนหนึ่งเป็นคนดี อีกคนหนึ่งเป็นคนเลว คนทั้งสองเป็นครูของข้าพเจ้าได้เท่ากัน เมื่อเห็นคนดี ข้าพเจ้าพยายามเอาอย่างเขา"

คนที่คิดสร้างสรรค์ จะรู้จักแสวงหาประโยชน์แม้จากสิ่งที่ดูเหมือนไม่มีประโยชน์ เขาหาสาระแม้จากเรื่องที่ดูไร้สาระ เขาเห็นความงามในความน่าชัง ดังคำประพันธ์ที่ว่า *"ศิลปินอย่าดูหมิ่นศิลปะ กองขยะดูให้ดียังมีศิลป์"*

๓) ภาวนามยปัญญา

หมายถึงความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากภาคปฏิบัติหรือการลงมือทำจริง ๆ สุตมยปัญญาทำให้นักบริหารได้ข้อมูลใหม่ จินตามยปัญญาทำให้ได้ความคิดที่ดี ส่วนภาวนามยปัญญาทำให้มีผลงานเป็นรูปธรรม

นักบริหารบางคนมีความรู้และความคิดดี แต่ไม่มีผลงาน เพราะไม่ยอมลงมือทำตามความคิด ส่วนบางคนมีความรู้ดี แต่ไม่สามารถนำความรู้ออกมาใช้ทันท่วงที คนเหล่านี้ขาดความชำนาญในการปฏิบัติ ดังคำกล่าวที่ว่า "มีเงินให้เขากู้ มีความรู้อยู่ในตำรา" เมื่อเกิดความจำเป็นก็เรียกความรู้นั้นมาใช้ไม่ได้ ดังนั้นภาวนามยปัญญาจึงมีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรอบรู้ที่แปรทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ ดังกรณีต่อไปนี้

เมื่อพระเจ้าจันทรคุปต์ผู้ก่อตั้งราชวงศ์เมารยะของอินเดียยกทัพเข้าตีเมืองหลวงของกษัตริย์เชื้อสายกรีก ผู้ปกครองภาคเหนือของอินเดียนั้น ปรากฏว่ากองทัพของพระเจ้าจันทรคุปต์ประสบความปราชัย พระเจ้าจันทรคุปต์หนีเอาชีวิตรอด ไปซ่อนพระองค์ด้านหลังกระท่อมชาวนาในหมู่บ้านแห่งหนึ่ง ขณะที่หลบซ่อมอยู่นั้น พระองค์ได้ยินเสียงเด็กร้อง และแม่ของเด็กได้กล่าวกับเด็กด้วยเสียงอันดังว่า "เจ้าโง่ ขนมเบื้องยังร้อนอยู่ เจ้ากัดกินมันที่ตรงกลางได้อย่างไร ปากเจ้าก็พองหมดหรอก เจ้าควรกัดกินขนมเบื้องที่ร้อน โดยเริ่มจากมุมรอบ ๆ ก่อนมิใช่หรือ"

เมื่อได้ยินคำพูดประโยคนี้ พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ความคิดว่าพระองค์เองก็ไม่ต่างจากเด็กคนนั้น การยกทัพเข้าตีเมืองหลวงในขณะที่ข้าศึกยังเข้มแข็ง ก็มีลักษณะการเหมือนกับการกัดกินขนมเบื้องร้อน ๆ ที่ตรงกลาง พระองค์จึงประสบความพ่ายแพ้ ดังนั้นพระเจ้าจันทรคุปต์จึงคิดเปลี่ยนยุทธวิธีใหม่ โดยใช้ยุทธการ "ป่าล้อมเมือง" คือนำทัพยึดเมืองเล็กรอบนอกให้ได้ก่อนที่จะบุกตีเมืองหลวงเช่นเดียวกับการเริ่มกินขนมเบื้องจากมุมโดยรอบมาก่อน ในที่สุดพระเจ้าจันทรคุปต์ได้ประสบชัยชนะเพราะใช้ยุทธวิธีนี้ ซึ่งเกิดจากการได้ยินคำด่าเด็กของหญิงชาวนาคนหนึ่ง ในกรณีนี้พระเจ้าจันทรคุปต์ได้ปัญญาทั้งสามประการ คือพระองค์ได้สุตมยปัญญาจากการฟังคำพูดของหญิงชาวนา

ได้จินตมยปัญญาจากการนำคำพูดนั้นมาไตร่ตรอง จนค้นพบยุทธวิธีใหม่

และได้ภาวนามยปัญญาจากการแปรยุทธวิธีเป็นยุทธการในสนามรบ

นักบริหารบางคนมีความคิดแปลกใหม่ดี แต่ไม่ยอมนำความคิดนั้นไปปฏิบัติ เขาจึงไม่มีภาวนามยปัญญา ที่เป็นเช่นนั้นเพราะเขาขาดกำลังใจในการปฏิบัติ คือวิริยพละ

๒. วิริยพละ : กำลังความเพียร

วิริยพละ หมายถึง กำลังความเพียรหรือความขยัน คนมีความขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็ง อาจกล่าวได้ว่าวิริยพละก็คือกำลังใจนั่นเอง กำลังใจต้องมาคู่กับกำลังปัญญาเสมอ

คนมีกำลังใจแต่ไม่มีกำลังปัญญาจะเป็นคนบ้าบิ่น คนมีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจจะเป็นคนขลาด คนที่มีทั้งกำลังใจและกำลังปัญญาจึงจะเป็นคนกล้าหาญ นักบริหารที่มีกำลังปัญญาแต่ขาดกำลังใจ มักถือนโยบายหลบภัยหนีปัญหา เหมือนกับนักมวยชั้นเชิงที่เอาแต่ถอยตลอด ๑๒ ยก แม้ว่าคู่ต่อสู้เพลี่ยงพล้ำ เขาก็ไม่กล้าใช้หมัดเด็ดเก็บคู่ต่อสู้ คนดูเบื่อนักมวยประเภทหนีลูกเดียวฉันใด ประชาชนก็เบื่อผู้บริหารที่เอาแต่หลบภัยหนีปัญหาฉันนั้น

นักมวยที่น่าสนใจคือ นักมวยที่มีทั้งชั้นเชิงและหมัดหนักพอที่จะเก็บคู่สู้ นักบริหารที่ดีควรเป็นเช่นนั้น เขามีชั้นเชิงคือกำลังปัญญาและมีหมัดหนักคือกำลังใจ รวมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน เรียกว่าความกล้าหาญ

นักบริหารที่ดีต้องเป็นคนกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสีย ไม่กลัวความยากลำบากที่รอคอยอยู่เบื้องหน้า เขาจะถือคติว่า "ล้มเพราะก้าวไปข้างหน้า ดีกว่ายืนเต๊ะท่าอยู่กับที่" ใครที่ไม่ก้าวเดินไปข้างหน้าจะกลายเป็นคนล้าหลัง เพราะคนอื่น ๆ ได้แซงขึ้นหน้าไปหมด นักบริหารต้องกล้าลองผิดลองถูก ถ้าทำผิดพลาดก็ถือว่าผิดเป็นครู ใครที่ถนอมตัวจนไม่กล้าทำอะไรเลย จัดเป็นคนขลาด เขาควรฟังคำเตือนของนโปเลียนมหาราชที่ว่า....

"คนที่ไม่ทำอะไรผิดคือคนไม่ทำอะไรเลย"

ผู้ทำการใหญ่ย่อมต้องเจออุปสรรค เหมือนต้นไม้สูงใหญ่มักจะเจอลมแรง นักบริหารต้องกล้าจับทำโครงการใหญ่หรืองานใหญ่ถือคติว่า "คนสร้างงาน งานก็สร้างคน" ถ้าขยันทำงานยาก ๆ ความชำนาญก็ตามมา คนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามาก จะฉลาดและแกร่งขึ้น ดังนั้น นักบริหารจะต้องไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น ถือภาษิตที่ว่า "ว่าวขึ้นสูงเพราะมีลมต้าน คนจะขึ้นสูงเพราะเผชิญอุปสรรค" พระพุทธเจ้ายังต้องรบกับมารก่อนตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ดังคำกล่าวที่ว่า "มารไม่มี บารมีไม่แก่" ไม่มีความสำเร็จอันใดที่ได้มาโดยไม่ต้องลงทุนลงแรง

พระพุทธองค์ตรัสว่า...

“วิริเยน ทุกฺขมจฺเจติ คนจะล่วงทุกข์ได้เพราะความขยัน”

ดังสุภาษิตอุทานธรรมที่ว่า...

อยากเป็นสุข ก็ต้องทุกข์ ลงทุนก่อน
อยากเป็นก้อน ทีละน้อย ค่อยผสม
อยากเป็นพระ ก็ต้องละ กามารมณ์
อยากเป็นพรหม ก็ต้องเพียร เรียนทำฌาน

วิริยะในการบริหาร

วิริยะหรือความขยันมี ๒ ประเภท คือ

๑) สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจ หรือมีสถานการณ์บีบบังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือบีบบังคับ บางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป

๒) อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตัวเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจ ล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตัวเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป

ในฐานะผู้นำคนอื่น ๆ นักบริหารต้องมีอสังขาริกวิริยะ คือ ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญอุปสรรค เขาต้องปลุกใจตนเอง และปลุกระดมคนอื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าหัวขบวนยอมแพ้เสียคนเดียว องค์กรทั้งหมดก็สิ้นฤทธิ์

เหตุนั้นพระพุทธเจ้าจึงตรัสว่า

"วายเมเถวปุริโส ยาว อตฺถสฺส นิปฺปทา

เกิดเป็นคนต้องพยายามร่ำไปจนกว่าจะได้สิ่งที่ปรารถนา"

แน่นอนว่า คนที่ทำการใหญ่บางครั้งทานแรงต้านไม่ไหวก็ต้องถอยบ้าง แต่เป็นการถอยตั้งหลักแล้วค่อยรุกคืบหน้าไปใหม่ ถ้าจำเป็นต้องซวนเซก็ประคองตัวไว้อย่าให้ล้ม ถ้าหากต้องล้มลงไปจงลุกขึ้นมาอีก และอย่าลุกขึ้นมามือเปล่า นั่นคือ ถ้าต้องพ่ายแพ้ผิดหวังต้องหาบทเรียนจากความผิดพลาดในอดีต เมื่อกลับคืนสังเวียนอีกครั้งเขาต้องฉลาดกว่าเก่า สุขุมกว่าเก่า และเข้มแข็งกว่าเก่า

นักบริหารที่ยิ่งใหญ่หลายคนเคยลิ้มรสชาติของความพ่ายแพ้กันมาก่อน เมื่อคนที่มีวิริยะล้มลง เขาจะลุกขึ้นมาอีก

ดังชีวิตอดีตประธานาธิบดีคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา บุคคลผู้นี้ประสบความล้มเหลวครั้งแล้วครั้งเล่าดังนี้[๙]

อายุ ๒๑	ปี	ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจ
อายุ ๒๒	ปี	พ่ายการเลือกตั้ง สมาชิกสภานิติบัญญัติของรัฐ
อายุ ๒๔	ปี	ล้มเหลวในการประกอบธุรกิจอีกครั้ง
อายุ ๒๖	ปี	คนรักของเขาตายจากไป

---

[๙] Robbins, A, Unlimited Power, Fawcett Columbine, New York, 1986,P.73

อายุ ๓๔ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๓๖ ปี พ่ายการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

อายุ ๔๕ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๔๗ ปี พยายามเป็นรองประธานาธิบดี แต่ไม่มีใครสนับสนุน

อายุ ๔๘ ปี พ่ายการเลือกตั้งวุฒิสมาชิก

อายุ ๕๒ ปี ชนะการเลือกตั้งชิงตำแหน่งประธานาธิบดี

บุคคลผู้นี้มีชื่อว่า อับราฮัม ลินคอล์น ประธานาธิบดีคนที่ ๑๖ ของสหรัฐอเมริกา เขาจะไม่มีวันได้เป็นประธานาธิบดีเลย ถ้าไม่รู้จักปลุกใจตัวเองด้วยอสังขาริกวิริยะให้ลุกขึ้นเดินหน้าต่อไป

สุนทรภู่เขียนไว้ว่า...

จับให้มั่นคั้นหมายให้วายวอด
ช่วยให้รอดรักให้ชิดพิสมัย
ตัดให้ขาดปรารถนาหาสิ่งใด
เพียรจงได้ดังประสงค์ที่ตรงดี

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนพากเพียรอย่างหนัก ข้อสำคัญเขาต้องพากเพียรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่ดี ดังคำกลอนของสุนทรภู่นั้น ความสำเร็จรวมทั้งชื่อเสียงเกียรติยศคงทนถาวร นั่นคือ นักบริหารต้องมีพละข้อที่สาม คือ อนวัชชพละ

๓. อนวัชชพละ : กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ

อนวัชชพละ แปลว่า กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย หมายถึงนักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังพุทธพจน์ที่ว่า *"ธมฺมญฺจเร สุจริตํ บุคคลควรปฏิบัติธรรม (หน้าที่) ให้สุจริต"*

ชีวิตคนเราเปรียบเหมือนเรือหรือนาวาชีวิตที่แล่นไปในท้องมหาสมุทร เรือส่วนมากอับปางก่อนถึงจุดหมาย เพราะมีรูรั่วให้น้ำทะเลไหลเข้าข้างใน เรือจึงจมลงอย่างรวดเร็ว เหมือนนักบริหารหลายคนเสียอนาคตเพราะถูกจับได้ว่าทุจริตต่อหน้าที่ หรือมีประวัติด่างพร้อย นาวาชีวิตของพวกเขามีรูรั่ว เรื่องต่อไปนี้นับเป็นอุทาหรณ์ที่ดี

เมื่อวันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๓๖ วุฒิสภาของสหรัฐอเมริกาได้ลงมติด้วยคะแนนเสียงเป็นเอกฉันท์ ให้ความเห็นชอบต่อการที่ประธานาธิบดี บิล คลินตัน ได้แต่งตั้งนางเจเนต เรโน เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม

ดังนั้น นางเจเนต เรโน จึงได้รับเกียรติประวัติเป็นรัฐมนตรีหญิงคนแรกของกระทรวงยุติธรรม ซึ่งถือกันว่าเป็นหนึ่งในกระทรวงเกรดเอของสหรัฐอเมริกา

อันที่จริงเกียรติยศอันนี้ควรตกเป็นของ นางโซ ไบร์ด ผู้เคยถูกเสนอชื่อต่อวุฒิสภา เพื่อแต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวง

ยุติธรรม แต่สื่อมวลชนได้ขุดคุ้ยจุดด่างพร้อยในชีวิตของเธอที่ว่า นางโซ ไบร์ด ได้ว่าจ้างชาวเปรูสองคนผู้ลักลอบเข้าประเทศมาเป็นคนเลี้ยงลูกที่บ้านของเธอ จุดด่างพร้อยนี้น้อยนิดก็จริง แต่ก็มีผลเลวร้ายเท่ากับรูรั่วของเรือเดินสมุทร ที่ทำให้เรือจมได้ ในที่สุดนางโซ ไบร์ด จึงขอถอนตัวออกจากการเสนอชื่อเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม และนางเจเนต เรโน ก็ได้รับการเสนอชื่อแทน

รูรั่วของชีวิตเช่นนี้ พระท่านเรียกว่า อบายมุข แปลว่า ทางแห่งความเสื่อม นักบริหารหลายคนเสียอนาคตเพราะถูกผีอบายมุขเข้าสิง นักบริหารต้องหลีกเว้นอบายมุข พระท่านเตือนว่าไปงานศพครั้งใดเมื่อเผาศพทั้งทีต้องเผาผีเสียด้วย มิฉะนั้นผีจะสิงเรากลับบ้านและทำให้คนเรามีอาการแปลกไป ตามประเภทของผีที่เข้าสิง ผีมี ๖ ตัว คือ

ผีตัวที่หนึ่ง ชอบดื่มสุราเป็นอาจิณ
ไม่ชอบกินข้าวปลาเป็นอาหาร

ผีตัวที่สอง ชอบท่องเที่ยวยามวิกาล
ไม่รักลูกรักบ้านของตน

ผีตัวที่สาม ชอบเที่ยวดูการเล่น
ไม่ละเว้นบาร์คลับละครโขน

ผีตัวที่สี่ ชอบคบคนชั่วมั่วกับโจร
หนีไม่พ้นอาญาตราแผ่นดิน

ผีตัวที่ห้า ชอบเล่นไพ่เล่นม้ากีฬาบัตร
สารพัดถั่วไปไฮโลสิ้น

ผีตัวที่หก ชอบเกียจคร้านการหากิน
มีทั้งสิ้นหกผีอัปรีย์เอย

ผีทั้งหกตัวก็คืออบายมุข ๖ นั่นเอง คนที่ถูกผีอบายมุขเข้าสิงเสียแล้ว มักไล่ผีออกไปจากชีวิตได้ยากมาก เพราะเขาติดใจในอบายมุข นักบริหารบางคนถูกผีการพนันเข้าสิง ทั้ง ๆ ที่เขาเป็นคนฉลาด แต่ก็เลิกเล่นการพนันไม่ได้ เขามีลักษณะเช่นเดียวกับช้างตกหล่มลึก ช้างตัวใหญ่มีน้ำหนักมาก ยิ่งช้างดิ้นก็ยิ่งจมลงไป

ช้างตกหล่มมีวิธีขึ้นจากหล่มอยู่ ๒ วิธี คือ

๑) ช้างจะต้องช่วยตัวเองก่อน ด้วยการเอางวงจับกิ่งไม้หรือต้นไม้ใกล้ตัว เพื่อพยุงตัวไม่ให้จมลงไปอย่างรวดเร็ว

๒) จากนั้นช้างจะร้องดังลั่นเรียกควาญให้มาช่วยดึงมันขึ้นจากหล่ม

พระพุทธเจ้าสอนว่า คนที่ติดอบายมุขหากประสงค์ที่จะถอนตัวออกมา ต้องใช้วิธีทั้งสองของช้างตกหล่ม ดังนี้

๑) เขาจะต้องช่วยตัวเองก่อนด้วย โยนิโสมนสิการ คือการคิดถึงโทษภัยของอบายมุข และอธิษฐานจิตว่าจะต้องเลิกอบายมุขให้จงได้ วัดถ้ำกระบอกรักษาคนติดยาเสพติดด้วยการจัดพิธีสาบานตน

ในเบื้องต้นก่อนที่จะใช้ยาบำบัดรักษา คนเราถ้าใจไม่คิดจะเลิกอบายมุขเสียแล้ว ไม่ช้าก็เร็วเขาต้องหวนกลับไปหามันอีก

๒) เมื่ออธิษฐานจิตแน่วแน่แล้วเขาต้องขอรับความช่วยเหลือจากกัลยาณมิตร เช่นขอรับการบำบัดรักษาด้วยยาจากแพทย์ ในกรณีของคนติดยาเสพติด ขอคำแนะนำจากพระสงฆ์ หรือการปลุกปลอบให้กำลังใจจากสมาชิกในครอบครัว

นักบริหารที่ปลอดอบายมุขจะไม่มีรูรั่วในชีวิต และไม่มีความจำเป็นที่เขาจะต้องทุจริตคอรัปชั่น เมื่อตนเองเป็นคนซื่อมือสะอาด เขาย่อมสามารถควบคุมคนอื่นให้สุจริตต่อหน้าที่

นักบริหารที่มีแผลเต็มตัวจะไม่กล้าตำหนิหรือลงโทษใคร เข้าทำนองว่า *"ไก่เห็นตีนงู งูเห็นตีนไก่"*

เหตุนั้นนักบริหารต้องถนอมตัวไว้อย่าให้มีประวัติด่างพร้อยด้วยการรักษาศีล ๕ และหลีกเว้นจากอบายมุข นักบริหารผู้ประพฤติธรรมดำรงมั่นในความสุจริตเช่นนั้น ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้นำที่ดี คนดีอื่น ๆ ในองค์กรย่อมมีกำลังใจ และคนชั่วก็ไม่กล้าทำชั่ว

พระพุทธเจ้าตรัสว่า *คุนฺนญฺเจตรมานานํ อุชุํคจฺฉติ ปุงฺคโว* แปลความว่า เมื่อฝูงโคข้ามแม่น้ำ ถ้าโคหัวโจกข้ามไปตรง ลูกฝูงก็จะข้ามไปตรงตาม ถ้าโคหัวโจกข้ามคดไปคดมา ลูกฝูงก็จะข้าม

คดไปคดมา เช่นเดียวกับสังคมหรือประเทศชาติ ถ้าผู้นำประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะประพฤติธรรมตาม ถ้าผู้นำไม่ประพฤติธรรม ผู้ตามก็จะไม่ประพฤติธรรม

ยามฝูงโคข้ามฟาก นที
โคโจกไปตรงดี ไป่เคี้ยว
ฝูงโคล่องวารี รีบเร่ง
ทั้งหมดไป่ลดเลี้ยว ไต่เต้าตามกัน

นักบริหารผู้สุจริตย่อมเป็นที่เคารพยำเกรงของคนร่วมงานก็จริง แต่เขาจะนั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงานไม่ได้ ถ้าขาดกำลังที่ ๔ คือ สังคหพละ

๔. สังคหพละ : กำลังแห่งการสงเคราะห์

สังคหพละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น

ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้

พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้เรียกว่า สังคหวัตถุ หมายถึงวิธีผูกใจคน พระองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงส่วนประกอบต่าง ๆ ของรถม้าเข้าด้วยกัน

ฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเข้าด้วยกัน ลิ่มสลักดังกล่าวนั้นคือ สังคหวัตถุ

นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ

สังคหวัตถุ ๔ ประการ [๑๐] ได้แก่

๑. **ทาน** หมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี)

นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

การให้ทานจะช่วยให้ผูกใจคนอื่นไว้ได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า *"ททโ คนฺถติมิตฺตานิ ผู้ให้ย่อมผูกใจมิตรไว้ได้"*

ผู้ให้สิ่งที่ดีย่อมได้รับสิ่งที่ดีตอบแทน ดังบาลีว่า

"มนาปทายี ลภเต มนาปํ ผู้ให้สิ่งที่น่าพอใจย่อมได้รับสิ่งที่น่าพอใจ"

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า "เพื่อนแท้

---

๑๐ องฺ.จตุกฺก. ๒๑/๓๒/๔๔

คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทานคือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

มีภาษิตจีนว่า *“มีมิตร ๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามากเกินไป”*

อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า *“วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุดคือเปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร”* เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

๒. **ปิยวาจา** หมายถึง การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ)

นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน ดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อ่อนหวานมานมิตรล้น เหลือหลาย

หยาบบ่มีเกลอราย　　เกลื่อนใกล้

ดุจดวงศศิฉาย ดาวดาษ　　ประดับนา

สุริยส่องดาราไร้　　เมื่อร้อนแรงแสง

๓. **อัตถจริยา** หมายถึง การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน)

ตรงกับคำพังเพยที่ว่า....

“อยู่บ้านท่านอย่านิ่งดูดาย ปั้นวัวปั้นควายให้ลูกท่านเล่น”

นักบริหารทำอัตถจริยาได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

อาศัยเรือนท่านให้　　วิจารณ์

เห็นท่านทำการงาน　　ช่วยพร้อง

แม้มีกิจโดยสาร　　นาเวศ

พายค่อยช่วยค้ำจ้วง　　จรดให้จนถึง

๔. **สมานัตตา** หมายถึง การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี)

เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า *“มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมเสพ”*

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง

ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่เป็น "เพื่อนตาย" ในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว แหนงหนี
หาง่าย หลายหมื่นปี มากได้
เพื่อนตาย ถ่ายแทนชี- วาอาตม์
หายาก ฝากผีไข้ ยากแท้จักหา

ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่

เมื่อนักบริหารมีสังคหวัตถุทั้ง ๔ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน และวางตนพอดี เขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถผูกใจคนไว้ได้ แต่สังคหวัตถุเหล่านี้เป็นเรื่องพฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกมา เพื่อให้แสดงพฤติกรรมเหล่านั้นมาโดยไม่ต้องฝืนใจ นักบริหารต้องมีพรหมวิหารธรรม คือ

ธรรมะสำหรับผู้ใหญ่ ๔ ประการ[๑๑] คือ

๑. **เมตตา** ได้แก่ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข

นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

ถ้าพบส่วนเสียในตัวเขา นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น

ท่านพุทธทาสภิกขุประพันธ์ไว้ว่า...

เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา
จงเลือกเอา ส่วนดี เขามีอยู่
เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู
ส่วนที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย

---

[๑๑] ขุ.ชา. ๒๗/๑๓๓

จะหา คนมีดี โดยส่วนเดียว
อย่ามัวเที่ยว ค้นหา สหายเอ๋ย
เหมือนมองหา หนวดเต่า ตายเปล่าเอย
ฝึกให้เคย มองแต่ดี มีคุณจริง

๒. **กรุณา** คือ ความสงสารเห็นใจ ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ เมื่อเพื่อนร่วมงานประสบเคราะห์กรรม

นักบริหารต้องมีความสงสาร หวั่นใจ และคิดหาทางช่วยให้เขาพ้นทุกข์นั้น ความสงสารจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อนักบริหารเปิดใจกว้าง รับฟังปัญหาของคนอื่น

กรุณาต่างจากเมตตาตรงที่ว่า กรุณาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดด้อยของคนอื่น ส่วนเมตตาเกิดขึ้นเมื่อมองจุดดีของเขา เช่น เราเห็นเด็กน้อยหน้าตาน่ารักเดินมา เรามีจิตเมตตาเขา เมื่อเด็กนั้นหกล้มปากแตกเรามีจิตกรุณาเขา

๓. **มุติตา** คือ ความรู้สึกพลอยชื่นชมยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสุข

นักบริหารต้องส่งเสริมให้คนทำงานมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถจนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น โดยไม่กลัวว่าลูกน้องจะขึ้นมาทาบรัศมี เขาไม่กีดกันใคร แต่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงานแสดงความสามารถเต็มที่ และพลอยชื่นชมยินดีในความก้าวหน้าของคนร่วมงานมุทิตาจะทำลายความริษยาในใจนักบริหาร

ถ้านักบริหารมีจิตริษยาลูกน้องเสียแล้ว ลูกน้องจะรับรู้ความริษยานั้นและจะไม่ทุ่มเททำงานให้ ดังคำกล่อนที่ว่า

อันเพื่อนดีมีหนึ่งถึงจะน้อย
ดีกว่าร้อยเพื่อนคิดริษยา
แม้เกลือหยิบหนึ่งน้อยด้วยราคา
ยังดีกว่าน้ำเค็มเต็มทะเล

๔. **อุเบกขา** คือ ความรู้สึกวางเฉยเป็นกลาง ไม่ลำเอียงเข้าข้างคนใดคนหนึ่ง

นั่นคือมีความยุติธรรมในการให้รางวัลและลงโทษ ข้อสำคัญก็คือนักบริหารต้องรู้เท่าทันคนร่วมงานทุกคน นักบริหารที่ไม่รู้เท่าทันผู้ร่วมงาน ไม่รู้เท่าทันสถานการณ์อาจวางเฉยได้เหมือนกัน แต่การวางเฉยเช่นนั้น เรียกว่า "อัญญาณุเบกขา" คือวางเฉยเพราะโง่ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ดี

นักบริหารต้องวางเฉยด้วยปัญญา คือ มีอุเบกขาอย่างรู้เท่าทันคน เมื่อทุกคนทำงานในหน้าที่อย่างขยันขันแข็ง นักบริหารก็มองดูพวกเขาเฉย ๆ ถึงคราวให้บำเหน็จรางวัล ก็เฉลี่ยให้แก่ทุกคนอย่างถ้วนหน้า ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งเกิดขึ้น นักบริหารต้องลงไปห้ามทัพทันที และจัดการลงโทษคนผิดตามความเหมาะสม นักบริหารต้องไม่นั่งดูลูกน้องทะเลาะกันแล้วเอาตัวรอดคนเดียว

บทสรุปสำหรับนักบริหาร

นักบริหารคือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารด้วยธรรมาธิป โดยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ จึงเป็นผู้นำที่นั่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะเขามีธรรมเป็นพลังในการบริหาร ๔ ประการคือ

๑. **ปัญญาพละ** กำลังแห่งควมรอบรู้เรื่องตน เรื่องคน และเรื่องงาน

๒. **วิริยพละ** กำลังแห่งความขยันที่ปลุกใจตนเองและคนอื่นตลอดเวลา

๓. **อนวัชชพละ** กำลังแห่งความสุจริตที่ปราศจากรูรั่วแห่งชีวิตอันเกิดจากอบายมุข

๔. **สังคหพละ** กำลังแห่งมนุษยสัมพันธ์ที่ประสานใจคนร่วมงานเข้าด้วยความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชนและวางตนพอดี

นักบริหารผู้มีธรรมอยู่ในหัวใจ ย่อมเป็นศูนย์รวมใจของคนร่วมงาน และสามารถจัดการให้งานในหน้าที่ลุล่วงไปด้วยดี

ดังพุทธศาสนสุภาษิตที่ว่า....

“เอโส หิ อุตฺตริตโร ภาราวโห ธุรนฺธโร
โย ปเรสาธิปนฺนานํ สยํ สนฺธาตุมรหติ

ผู้ใดเมื่อคนเหล่าอื่นขัดแย้งกันอยู่
ตนเองเป็นผู้ประสานให้พวกเขาดีกัน
ผู้นั้นเป็นคนรับภาระและจัดการธุระที่ยอดเยี่ยม”

❖❖❖

อสีตยายุตรีธามงคล (๘๐ ปี) อาจารย์ตรีธา เนียมขำ ๑๑-๑๒ เมษายน ๒๕๔๙